

Management Service Verlag  
Gauting/München  
ISSN 0939-0359

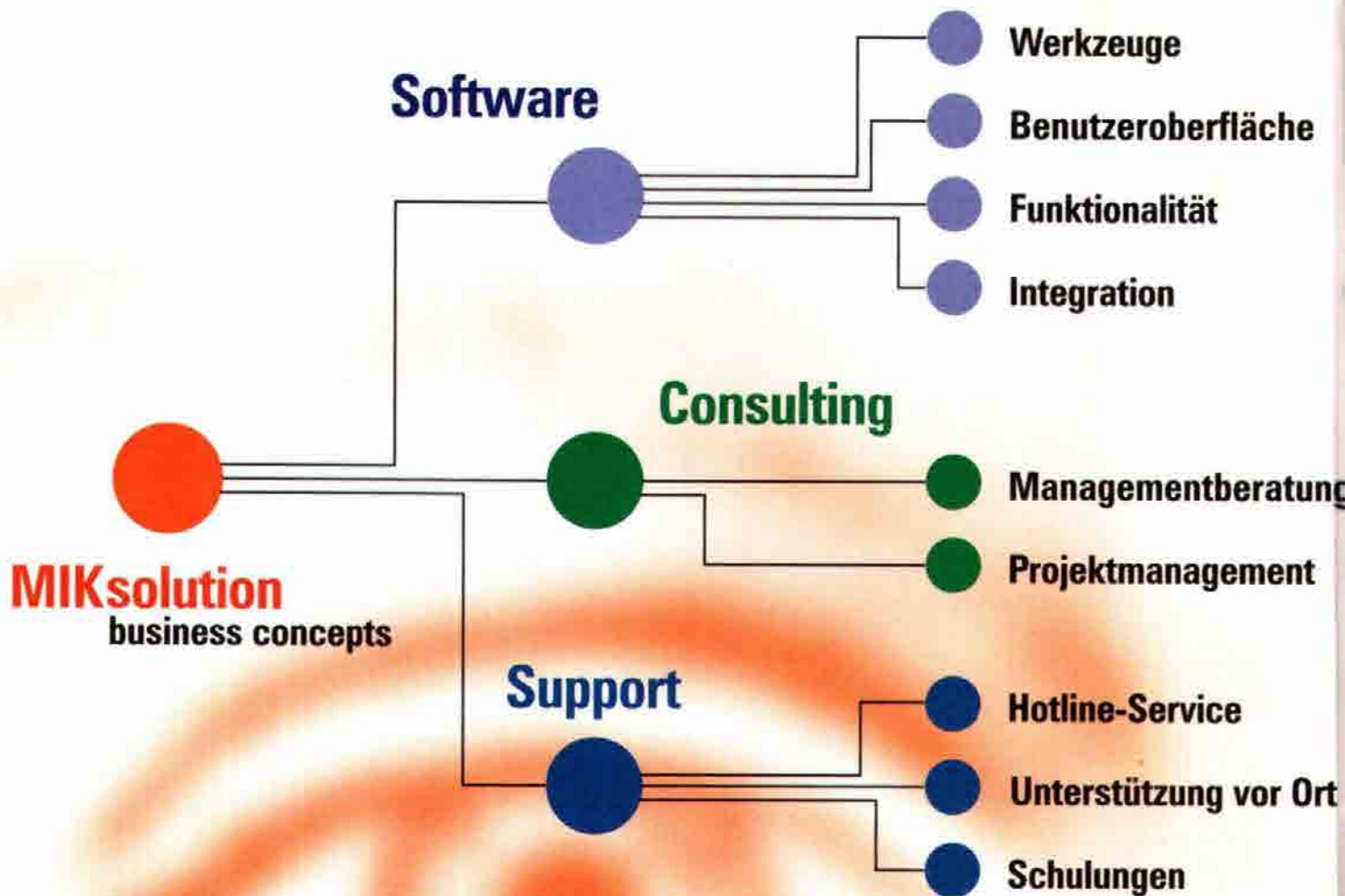


# controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
aus der Controller-Praxis  
Controlling-Anwendungen im Management

4/96

<b>Albrecht Deyhle</b> Controlling-Kompetenz im Management: "Think plan - act now"	201
<b>Hartmut Volk</b> Warum verkrusten Unternehmen?	202
<b>Hongshen Gao</b> Wirtschaftliche Situationsanalyse in China	205
<b>Dietram Schneider</b> Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling und Make-or-Buy-Portfolios	207
<b>Andrea Fellerer / Roland Koch</b> Vom „Kontrolleur“ zum „Controller“ – Seminarthema selbst erlebt	213
<b>Impressum</b>	214
<b>Peter Schmidt</b> Kosten-Controlling mit PC-orientiertem Controlling-Informationssystem im Bergbau	216
<b>Controller Verein "goes online"</b>	220
<b>Axel Bentz / Michael Rüd</b> KVP in der öffentlichen Verwaltung	224
<b>Rainer Pelizäus</b> Strategisches Kostenmanagement – Controller's Botschaft an die Geschäftsleitung	228
<b>Gerhard Römer</b> Verschiebung des Controlling im 3-D-Raum	232
<b>Manfred Grotheer</b> Quo-Vadis-Controller?	237
<b>Dirk Meissner</b> Zukunftssicherung: Selbststeuerung muß wieder an die Basis!	241
<b>Klaus Jentsch / Thorsten Weidt</b> Target Costing-Implementation	243
<b>Guido Leidig</b> Sparten- und Profitcenterrechnung in der Druckindustrie	252
<b>Literaturforum</b>	256
<b>Aus dem Controller Verein eV</b>	264



## MIS/EIS und Controlling



Bessere und schnellere Entscheidungen durch bessere und schnellere Informationen: MIKsolution ist eine integrierte betriebswirtschaftliche Software-Lösung zur Unterstützung von Management und Controlling durch entscheidungsrelevante Informationen.

**MIK**<sup>®</sup>

**Management  
Information  
Kommunikation GmbH**

Seestraße 1  
D 78464 Konstanz  
Tel 0 75 31-98 35-0  
Fax 0 75 31-670 80  
www.mik.de

## CONTROLLING-KOMPETENZ IM MANAGEMENT: „THINK PLAN - ACT NOW“



Was ist es, das eines controllingtreibenden Managers **Kernkompetenz** ausmacht? Controlling ist ein Prozeß des Machens. Dies geht jeden und jede an im Management. Der Controller organisiert das Controlling - thematisiert es, berät, begleitet, regt an. Machen muß Controlling jeder Manager selber.

Deshalb ist Controlling immer schon **ein Denken in geschäftlichen Prozessen** und nicht in einzelnen, sich spezialisierenden Verrichtungen. Die Verrichtungen betreffen das Handwerkszeug aus Rechnungs- und Planungswesen. Die Anwendung verbindet ganzheitlich.

Controlling-Kernkompetenz "think plan" bedeutet, **daß der Plan ernstgenommen wird**. Was vereinbart ist, das gilt. Den Plan habe ich als Manager im Kopf - und dank meines Controllers vor Augen. Im Plan-Ist-Vergleich sehe ich, wo ich stehe auf dem Weg zum Ziel. Dann ist entsprechend spontan zu handeln.

Handeln passiert jetzt und momentan. **Beim Agieren kann man nicht immer erst den Plan studieren**. Das Machen muß passen - in dem Moment, in der Angelegenheit, mit den Menschen zusammen, die gerade beteiligt sind. Also das lateinische "agere" im Wort Man"ager".

Beides zusammen - planen und steuern - gibt den Controllingprozeß. Würde man nur im Plan denken, ist es „Dienst nach Vorschrift“, bewegt sich nichts, erstarrt das Tun in Bürokratie. Ausschließlich spontanes Handeln "now" erzeugt Chaos und ist von niemand einsehbar.

Controlling bedeutet locker-straftige Führung ("tight-loose"). Tight ist der Plan - und loose ist das Packen der Gelegenheit. Schon die alten Römer wußten das. Das Wort "planus" heißt zum einen deutlich, klar, eben, glatt. Zum anderen bedeutet es Landstreicher - der spontan im Tagesgeschäft zu reagieren versteht.

Packen Sie das im Management durch das 1996 hindurch? Gut beraten durch Ihren Controller-Dienst?

**Mit herzlichen Wünschen: Bleiben Sie dran.**

Ihr

Dr. Albrecht Deyhle

*Unter die Lupe genommen*

## WARUM VERKRUSTEN UNTERNEHMEN?

– Das Streben nach Machterhalt und der unproduktive Umgang mit Fehlern verhindern innerbetrieblich notwendige Wandlungsprozesse –

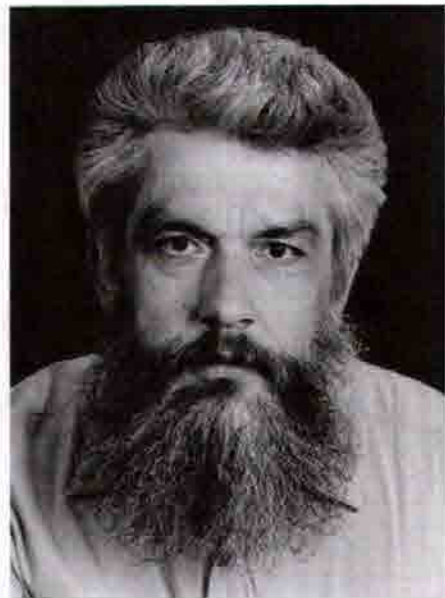
von Hartmut Volk, Bad Harzburg

Das Überleben im Hochgeschwindigkeitswettbewerb fordert fitte Unternehmen. In finanzieller, in führungsmäßiger, in organisatorischer Hinsicht ebenso wie in der speziellen Angebotsgestaltung. Allerdings wird dieses 'fit' in jüngster Zeit zu einseitig verstanden. Ohne Zweifel heißt 'fit' 'runter mit den Kosten' und damit 'Abspecken' (= lean management) und 'Neuorganisation' (= business reengineering). **Doch das heißt es nicht allein!** Nicht weniger wichtig – und häufig sogar wirkungsvoller – ist es, auch den

### mentalen Zustand des Unternehmens

unter die Lupe zu nehmen. Zu überprüfen, wie es denn um die innerbetriebliche geistige Befindlichkeit steht. Festzustellen, ob die Leute 'zu' oder 'offen' sind. Denn die Erfahrung lehrt und Betriebsberater bestätigen es: Häufig problematischer als ein momentaner personeller Überhang oder nicht mehr so ganz passende organisatorische Vorgaben ist eine andere Schwachstelle: **Die Art und Weise, wie in einem Betrieb gedacht wird** und wie sich dementsprechend alle in dem Betrieb zueinander und den Kunden gegenüber verhalten.

**Knut Bleicher**, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Vorsitzender der Direktion des Instituts für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen hat das unlängst mit folgendem Satz zwar recht geballt, trotzdem aber sehr treffend auf den Punkt gebracht. Für ihn „arbeiten wir in Strukturen von gestern mit den Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit **Menschen, die die**



*Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, D Bad Harzburg, 53, arbeitet seit 1972 als selbständiger Wirtschaftspublizist für Publikationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz*

**Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“**

Damit lenkt Bleicher – unter anderem – die Aufmerksamkeit auf folgende gefährliche Tatsache: An den gewohnten alten Verhaltens- und Gestaltungsweisen wird in den Betrieben nicht nur deshalb so beharrlich festgehalten, weil es allmählich gewachsene und dadurch natürlich sehr festgefügte Strukturen des Aufbaus, des Ablaufs und des Umgangs, sondern auch solche der Macht sind!

Damit wird klar: Menschlich, allzu menschliches

### Besitzstandswahrungs- und Machterhaltungsdenken

sorgt dafür, daß dringend notwendige innerbetriebliche Veränderungsmaßnahmen nur äußerst zögerlich in Angriff genommen werden. Oder, schlimmer noch, daß diese notwendige Neuorientierung im Organisations-, Führungs- und Marktverhalten gänzlich unterbleibt. Somit trifft es zwar die Tatsache, aber nicht unbedingt das Motiv, wenn die Wandlungsunfähigkeit so vieler Unternehmen beklagt wird.

Die Mehrzahl der Betriebe ist von ihrer Substanz her betrachtet keineswegs wandlungsunfähig. Das Problem sind ihre Machtstrukturen. Sie sind – aus menschlich durchaus nicht unverständlichen Gründen, Bleicher sagt es im letzten Teil seines Satzes – wandlungsunwillig!

Das kann der inzwischen fest im Gestern verwurzelte Gründerinhaber sein, der seinen Sohn oder seine Tochter nicht – wenigstens mit – in die Verantwortung läßt. Und der damit sein Lebenswerk in Gefahr bringt! Das kann der Vorstandsvorsitzende sein, der seinen Aufstieg weniger fachlicher Kompetenz als guten Beziehungen verdankt und der nun zur eigenen Positionsabsicherung Andersdenkende dadurch kaltstellt, daß er sie von der innerorganisatorischen Meinungs- und Willensbildung ausschließt. Das können Hierarchieseilschaften sein, die jeden Neuzugang in ihren Reihen direkt oder indirekt so ausgrenzen, daß er entnervt das Handtuch wirft und alles weiter seinen gewohnten Gang gehen kann.

Die uralte Statik aus Fleisch und Blut ist es also, die sich gegen Neuerungen und Veränderungen zur Wehr und dadurch die Unternehmenszukunft aufs Spiel setzt.

Würde in diesem Augenblick eine Momentaufnahme von der gegenwärtigen geistigen Verfassung der Wirtschaft gemacht, zeigte sich folgendes Bild: Da ist auf der einen Seite eine kleine

---

### Gruppe von Pionierunternehmen,

---

die sich höchst erfolgreich in die Entwicklung einpassen, sie geschickt mit Steuern und sich ständig weiterentwickeln. Auf der anderen Seite findet sich eine schon größere Gruppe von Betrieben, die resigniert haben und nun den Karren mehr oder weniger so lange laufen lassen, wie er eben halt noch läuft. Dazwischen liegt das Gros hart und wild entschlossen um ihre Existenz kämpfender Betriebe. **Nur kämpfen sie leider mit einer falschen Strategie.**

---

### Veränderungsdruck und Beharrungsvermögen

---

Sie versuchen, den enormen Veränderungsdruck von außen mit abwehrend-trotzigem Beharrungsvermögen in den Griff zu bekommen. Motto: 'Try the same, but harder'. Dasselbe noch einmal, nur viel, viel härter! Doch dieses Motto zieht nicht mehr! Das einzige, was es zuverlässig einbringt, ist ein enormer Verschleiß an finanziell/materiellen ebenso wie an geistig/seelischen Ressourcen. Das Motto, das allein eine realistische Chance eröffnet, in modernen Märkten nicht unter die Räder zu geraten, heißt anders. Nämlich: **Try something new!** Laßt uns versuchen, die Dinge auf eine neue Art und Weise anzupacken. Laßt uns etwas Neues wagen!

Bei nüchternem Hinsehen ist also keineswegs ein Mangel an Kreativität zu beklagen, wie immer wieder zu hören ist. Wohl aber eine schier haarsträubende Verschwendung von handelnder Kreativität, innovativem Denkvermögen und menschlicher Belastbarkeit auf falschen Schauplätzen zu falschen Zwecken in die falsche Richtung.

Sich dem Neuen zu öffnen und sich damit von Gewohntem und letztlich ja auch einmal Bewährtem zu verabschieden, birgt ebenso ein Risiko wie sich dem Neuen zu verweigern und am Hergebrachten verbis-

sen festzuhalten. Eine wirkliche innerbetriebliche Weiterentwicklung kann deshalb erst dann in Gang kommen – und bleiben! –, wenn diesem Risiko ein Teil seiner Bedrohung genommen wird.

Das geschieht aber nicht auf die Weise, daß mittlerweile bereits 35jährige, unbedingt aber 40- und 45jährige als Leistungsträger kritisch angesehen, 50- und Nachmehrjährige als solche nach Personalberateraussagen fast pauschal abgelehnt werden. In der Praxis kommt das vor allem dadurch zum Ausdruck, daß sie im wesentlichen als nicht mehr vermittlungsfähig gelten. Und das geschieht auch nicht dadurch, daß Irrtümer und Fehler inzwischen mit einem gesamtgesellschaftlichen Reaktionsmuster bedacht werden, das in einzelnen Fällen von Hysterie kaum noch zu unterscheiden ist.

---

### „Standort Deutschland“

---

Die – sicherlich bedauerliche – Abrechnungsspanne der Deutsche(n) Telekom bei der Tarifumstellung zum Jahreswechsel ist ein erneutes erschreckendes Beispiel dafür. Das öffentliche Lamento und die Kostenlawine, die dieses Versehen nach sich gezogen hat, steht in keinem vernünftigen Verhältnis zu dem tatsächlich zu verzeichnenden materiellen Schaden. Dafür offenbart es aber einen gesamtgesellschaftlichen Bewußtseinszustand, der sehr ernsthaft die Frage aufwirft, wie es um die **geistige Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland bestellt** ist.

Wo auf Fehler so überreagiert wird, ist es nicht verwunderlich, wenn Führungskräfte, vor allem die potentiell gefährdeten älteren, immer mehr auf aktionistisch getarnte Routine ausweichen und so – zumal auch die ihnen nachgeordneten Kräfte dieses Verhaltensmuster wohl oder übel übernehmen (müssen) – gar nichts mehr bewegen!

---

### Der Prozeß des Aufbrechens und Überwindens,

---

sei es verkrusteter, sei es überholter, sei es einfach nur als wenig sinnvoll erkannter Führungs- und Organisationsstrukturen und -verhaltensweisen ebenso wie von Marktstrategien, hat demzufolge eine entscheidende Voraussetzung: Dieser nicht ganz einfache Prozeß kann allein dann in der notwendigen experimentellen Begeisterung und Qualität sowie der entsprechenden Konsequenz und Zügigkeit vorankommen, **wenn der Belegschaft insgesamt diese lähmende Angst vor Fehlern und Irrtümern genommen wird.** Wenn, wie es beispielsweise Thomas Weegen von Coverdale Team Management Deutschland GmbH, München, nicht müde wird zu fordern, die Möglichkeit zu ausprobierendem, also zu lernendem Handeln und im Weiterbildungsgeschehen zu handelndem Lernen (Coverdale Methode) die innerbetriebliche geistige Landschaft prägt.

Der persönliche Mut zur Zukunft jedes einzelnen Belegschaftsmitgliedes ist die Triebfeder des Willens, des tatsächlichen Tuns und damit der immer mehr sich entwickelnden Fähigkeit eines Betriebes zur

Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Zukunft. Und zur Suche nach unternehmensspezifischen Lösungen, diesen Anforderungen auf allmählich immer höherem, professionellerem Niveau zu entsprechen. Dieser alles entscheidende persönliche Mut stellt sich aber in der notwendigen alltagsteuernden Intensität erst dann und vor allem dauerhaft ein, wenn Fehler und Irrtümer enttabuisiert werden! Wenn über sie geredet werden kann, ohne „daß gleich über einem der Himmel einstürzt und sich unter einem die Erde auftut“, wie es unlängst der Leiter eines Profit Centers in einem Seminar lebensnah ausdrückte.

Wird der Belegschaft diese so ungemein verunsichernde und blockierende

### Angst vor Fehlern

und Irrtümern nicht systematisch genommen, gibt es kein Fesseln sprengendes, Verkrustungen aufbrechendes, Schwierigkeiten überwindendes, kurz kein **kollegiales vorwärtsgerichtetes Denken und Tun**. Werden Fehler und Irrtümer nicht als selbstverständliche Begleiter, ja geradezu als Voraussetzung jedweden, vor allem aber jedwedem ins Neue gerichteten Denkens und Handelns begriffen und behandelt, fehlt einem Betrieb – und einer Gesellschaft insgesamt – ein entscheidendes Stück geistige Voraussetzung zu ihrer Weiterentwicklung. Und zwar zu einer Weiterentwicklung, die stets beide Komponenten beinhalten sollte: Anpassung an und Steuerung von Entwicklungsprozesse/n.

Gerade betriebliches Lernen ist aufgrund der ständigen Konfrontation mit neuen Situationen seinem Wesen nach ein ununterbrochenes **Lernen aus Fehlern**. Präziser noch: Aus angstfrei offengelegten Fehlern und deren sorgfältiger Analyse zum Zweck einerseits zukünftiger Fehlerrückbildung und andererseits rascher, konsequenter Behebung eingetretener materieller und immaterieller (= Ruf-/Image-) Schäden.

Aber auch zu generellem Erkenntnisgewinn. Die Praxis zeigt es wieder und wieder: Es sind erkannte und offen durchgesprochene Fehler und stutzig machende Beobachtungen, die – ohne Weh- und Verurteilungsgeschrei, aber mit dem Willen, aus ihnen **handlungsverändernde Schlüsse** zu ziehen, behandelt – auf die Spur von Verbesserungen, neuartigen Verfahren, Produkten und Dienstleistungen ebenso wie sinnvollerer inner- und außerbetrieblichen Verhaltensweisen führen.

### Planen und improvisieren

Und auch das zeigt die Praxis: Wo die Einsicht in diese Tatsachen und Zusammenhänge fehlt, fehlt auch ein wirklich stimmiges, überzeugendes, zukunftsorientiertes innerbetriebliches Verhaltens- und Handlungsrepertoire, das blitzschnelles Improvisieren ebenso zuläßt wie sorgfältiges und trotzdem nie spontanes Reagieren verhandelndes Planen

(vgl. Seite 201 "think plan – act now"). Wo bei aufgetretenen Fehlern vor allem nach Schuldigen gesucht und (Vor-)Verurteilungen ausgesprochen werden, anstatt diese Irrtümer, Fehler und Unstimmigkeiten als wertvolle Erkenntnisquellen im Sinne der Betriebsentwicklung zu nutzen, erstarrt jedes Unternehmen.

Und damit auf Dauer die Wirtschaft und die Gesellschaft insgesamt! Der Exodus, die inzwischen galoppierende Auswanderung von Arbeitsplätzen der Produktion und neuerdings auch der Forschung zeigt, daß die Wirtschaftsnation Deutschland im Begriff ist, an ihrem kontraproduktiven Umgang mit tatsächlichen, vermeintlichen und sich möglicherweise ergebenden Fehlern ernsthaft Schaden zu nehmen.

### Der ergänzende Lesetip

Karl Kälin/Peter Müri: Sich und andere führen – Psychologie für Führungskräfte und Mitarbeiter. Ott Verlag, Thun, 8. Auflage 1995, 276 Seiten

Roland Blickmann/Marcus Schad: Integratives Management. C. H. Beck Verlag, München 1995, 222 Seiten

Klaus Kobjoll: Motivaction – Begeisterung ist übertragbar. Orell Füssli Verlag, Zürich, 5. Auflage 1995, 140 Seiten

David Chatterbuck/Susan Kernaghan: Empowerment – So entfesseln Sie die Talente ihrer Mitarbeiter. Verlag Moderne Industrie, Landsberg 1995, 307 Seiten

Charles Handy: Die Fortschrittsfalle – Der Zukunft einen neuen Sinn geben. Gabler Verlag, Wiesbaden 1995, 269 Seiten

Horst Afheldt: Wohlstand für niemand? – Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder. Kunstmann Verlag, München 1994, 265 Seiten

Johanna Romberg: Menschliches Versagen: Warum wir alle Fehler machen (müssen). In: Geo, 2/Februar 1996. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		24	G		

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	31	G	R	

# WIRTSCHAFTLICHE SITUATIONSANALYSE IN CHINA



von Prof. **Gao Hongshen**, Institut für Wirtschaft, Technische Universität Nordchina, Beijing, VR China

Die Wirtschaftswissenschaft hat uns gesagt: Das gesamtwirtschaftliche Produktionsergebnis einer Volkswirtschaft bezeichnet man als Sozialprodukt. Es umfaßt den Wert aller Konsum- und Produktivgüter sowie aller Dienstleistungen, die innerhalb eines Jahres in einer Volkswirtschaft erzeugt werden. Das Sozialprodukt stellt einen Meßwert dar, der Aufschluß über die gesamtwirtschaftliche Entwicklung gibt und zugleich einen internationalen Vergleich zuläßt.

China hat das Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen berechnet. Berechnen läßt sich das Sozialprodukt unter dem Blickwinkel der Entstehung, der Verteilung und der Verwendung. Der Entstehungs-

rechnung liegt die Wertschöpfung in allen Betrieben und Wirtschaftsbereichen zugrunde. Man kann die Wertschöpfung bestimmen, indem man alle durch Produktion neu geschaffenen Werte in einem Wirtschaftsbereich zusammenfaßt. Um Doppelzählungen auszuschließen, müssen vom Produktionsergebnis jedes Wirtschaftsbereichs die Werte aller bezogenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie aller fremden Dienstleistungen abgezogen werden. Der sich hieraus ergebende **Nettoproduktionswert** entspricht der Wertschöpfung des Bereichs und bildet einen Teil der gesamten volkswirtschaftlichen Wertschöpfung. An der Höhe der Wertschöpfung und dem Anteil jedes Wirtschaftszweiges an ihrer Entstehung können Wirtschaftskraft und -struktur eines Landes abgelesen werden.

## Berechnung Sozialprodukt

Berechnen läßt sich das Sozialprodukt unter drei Blickwinkeln, wie die folgende Abbildung zeigt.

Entstehung	Verteilung	Verwendung
Landwirtschaft	Einkommen aus unselbständiger Arbeit	Privater Verbrauch
Warenproduzierendes Gewerbe	Volkseinkommen	Staatsverbrauch
Handel und Verkehr	Einkommen aus Unternehmertätigkeit und Vermögen	Investitionen
Dienstleistungen	Indirekte Steuern	Außenbeitrag
Staat	Abschreibung	

Die Zahlenbilder sind eine vereinfachte Gliederung.

Die wirtschaftliche Generalentwicklungssituation in China ist besser. Zeigen läßt sich diese gute Situation aus der Zahlentabelle.

Nummer	Einheit	1992	1993	1994	1995
Wirtschaftliche Zuwachsrate (GNP)	%	13,2	13,2	11,5	10,0
Durchschnittszuwachsrate je Person (GDP)	%	11,5	11,6	8,6	8,1
Inflationsrate	%	8,6	13,0	21,5	13,0
Handelsbalance	10 Md.\$	5,2	- 9,1	- 11,6	- 12

Zeigen läßt sich die wirtschaftliche Entwicklungssituation in China auch unter anderer Seitenansicht: zum Beispiel die chinesischen Haushaltskassen (monatliches verfügbares Einkommen von mittleren Arbeitnehmerhaushalten 1994, 2 Erwachsene, 1 Kind), davon wurden ausgegeben für Wohnen, Heizung, Strom, Nahrungs- und Genußmittel, Auto, Verkehr, Telefon u. ä., Bildung, Freizeit u. ä., Kleidung, Schuhe, Möbel, Hausrat, Sparen und Sonstiges. Zeigen läßt sich die Prozentverteilung in folgender Tabelle:

Nummer	Einheit %
Wohnung, Heizung, Strom	4
Nahrungs- und Genußmittel	40
Auto, Verkehr, Telefon u. ä.	10
Bildung, Freizeit u. ä.	5
Kleidung, Schuhe	15
Möbel, Hausrat	7
Sparen	10
Sonstiges	9
Gesamtsumme	2000 Chin. Yuan

### Sekundärer / tertiärer Sektor

Die fortlaufende Veränderung der Beschäftigungs- und Produktionsstrukturen ist ein Entwicklungsmerkmal der modernen Volkswirtschaften. Im Zuge des wirtschaftlichen Wachstumsprozesses in China verlagert sich der Schwerpunkt der Wirtschaftstätigkeit vom primären Wirtschaftssektor (also von der Landschaft) zum sekundären Sektor (das heißt zur Sachgüterproduktion in Handwerk und Industrie) und schließlich zum tertiären Sektor (dem Bereich der privaten und öffentlichen Dienstleistungen).

Ausmaß und Richtung dieses Strukturwandels werden im wesentlichen durch Veränderungen der Nachfrage und unterschiedliche Produktivitätsfortschritte in den einzelnen Wirtschaftssektoren

bestimmt. So zeigt sich, daß mit allgemein steigendem Einkommen der Bedarf an gewerblichen Erzeugnissen und Dienstleistungen stärker zunimmt als der Bedarf an Nahrungsmitteln.

Ein uneinheitliches Bild bietet daneben der tertiäre Sektor. Während das Dienstbotenwesen allmählich an Bedeutung verliert, erleben Handel und Verkehr einen stürmischen Aufschwung, denn in einer Volkswirtschaft, deren Märkte sich ständig ausweiten und deren Zweige sich immer mehr spezialisieren, stellen sie die notwendigen Verbindungen her. In einem zweiten Schub erfolgt der Ausbau des Bank- und Versicherungswesens, der persönlichen Dienste und vor allem der öffentlichen Verwaltung.

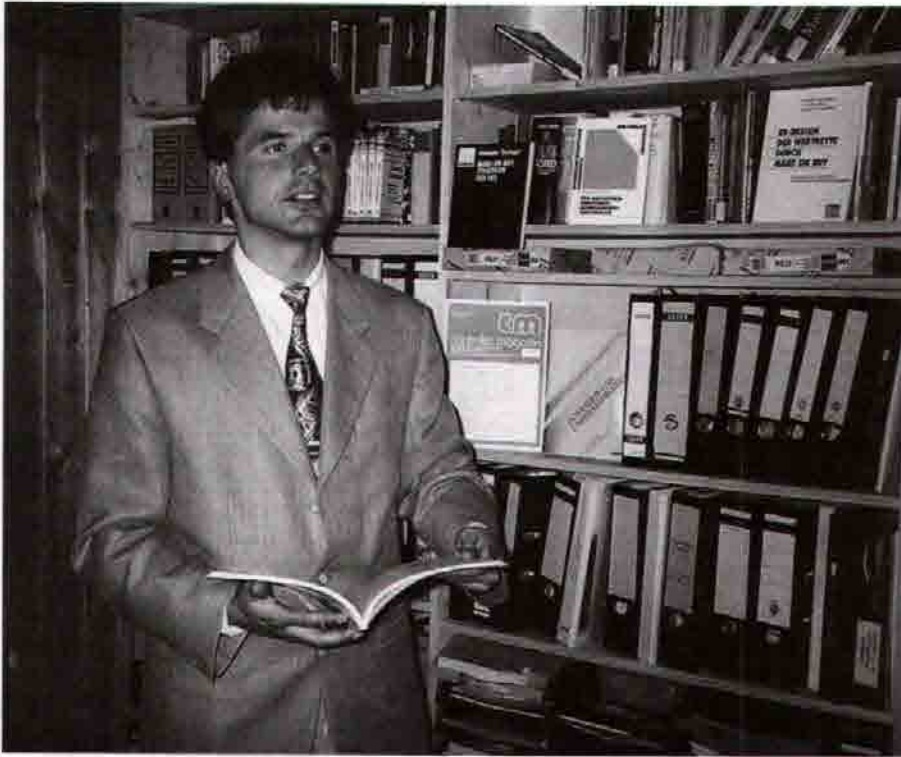
### Wenn man nach China kommt: Was soll man beim Ankommen am Beijing international Flughafen machen?

Zuerst beim Ankommen am Flughafen, wie man zu Geld kommt? "CHINA BANK". Sie sehen die Bank, bevor Sie noch nicht zum Ausgang des Flughafens gehen. Dort kann man Deutsche Mark in chinesisches Geld umwechseln, der Kurs steht 1 DM etwa 5,5 - 5,8 Chinesische Yuan, 1 Dollar (USA) etwa 8,6 - 8,8 Chinesische Yuan. Natürlich gibt es im Hotel auch eine Dienststelle der CHINA BANK. Man muß nach dem jeweiligen Kurs umwechseln; und man kann das Chinesische Geld vor der Rückfahrt in DM zurückwechseln.

Zweitens beim Ankommen am Flughafen, wie man ein Hotel findet? Auf dem Platz vor dem Flughafen gibt es viele Taxis, zwei Yuan / 1 DM. In Beijing gibt es etwa hundert große Hotels (Dreistar, Vierstar, Fünfstar) mit Frühstück und hier auch Restaurant. Wenn Sie ein Hotel finden, können Sie direkt mit dem Hotel telefonieren auf englisch oder chinesisches, kein Problem. Ich gebe Ihnen die nächsten Hotels in Beijing vom Flughafen aus in der nachstehenden Liste: z. B.

- Holiday Inn LiDu Hotel  
Tel.: 丽都假日饭店 64376688
- Yan Xiang Hotel  
燕翔饭店 64376666
- Beijing Grace Hotel  
新万寿宾馆 64362288
- Beijing Lufthansa Center  
凯宾斯基饭店 64653388
- Hotel Beijing-Toronto  
京伦饭店 65002266
- The Great wall Hotel  
长城饭店 65005566
- Hilton Hotel  
希尔顿饭店 64662288
- Beijing Landmark Tower  
亮马桥大厦 65006688





Teil 2  
folgt in  
CM Sept. 96

## STRATEGISCHES INSOURCING-OUTSOURCING-CONTROLLING MIT MAKE-OR-BUY-PORTFOLIOS

### Teil 1: Konzeptionelle Grundlagen

von Prof. Dr. Dietram **Schneider**, Fachhochschule Kempten (Allgäu)

*Die Reduzierung von Eigenerstellungsquoten im Zuge diverser Outsourcing-Aktivitäten von Unternehmen ist heute zu einem alltäglichen Phänomen geworden. Wichtig dabei ist, eine „richtige Sortierung“ der Unternehmensaktivitäten in Kern- bzw. Insourcing-Leistungen und Rand- bzw. Outsourcingleistungen zu erzielen. Damit stellt sich die klassische Frage nach Make or Buy (MOB) von Unternehmensleistungen. Ein Blick in die Praxis zeigt hierzu, daß die Identifikation von Kern- (Make-)Leistungen und Rand- (Buy-) Leistungen häufig unabhängig von fundierten Analysen erfolgt und oft Modeströmungen unterliegt. Der vorliegende Beitrag beschreibt in Teil 1 eine systematische und praxisorientierte Methodik für die Ableitung von Insourcing- und Outsourcing-Entscheidungen anhand sogenannter Make-or-Buy-Portfolios. In Teil 2 gibt der Autor einen Einblick in ausgewählte Projekte, bei denen die dargestellte Methodik die Grundlage bildete (erscheint im September-Heft von Controller Magazin).*

#### 1. TRENDS UND BEDEUTUNGSASPEKTE VON IN- UND OUTSOURCING

Bis ca. 1990 war in deutschen Unternehmen eine allgemeine „Make- bzw. Insourcing-Euphorie“ erkenn-

bar. Das insbesondere im Mittelstand verbreitete Unabhängigkeitsstreben, die häufig vorfindbare Überschätzung der eigenen Entwicklungs- und Fertigungskompetenz, die Unsicherheitsvermeidung usw. waren Gründe für die weitläufige Überbetonung einer hohen Eigenerstellungsquote.

In Verbindung mit Lean-Production-, Re-Engineering-, Re-Design- und allgemeinen Rationalisierungsbestrebungen ist dagegen eine Kehrtwende eingetreten. Vor allem auch unter dem Leitbild japanischer Automobilunternehmen, die eine weit geringere Fertigungsquote aufweisen als europäische und amerikanische Hersteller, hat sich seitdem eine „Buy- bzw. Outsourcing-Euphorie“ entwickelt.

Allerdings gibt es in jüngster Zeit **Anzeichen für eine erneute Kehrtwende Richtung Insourcing**. So berichtet beispielsweise das Handelsblatt von zahlreichen aktuellen Insourcing-Aktivitäten bei der Volkswagen AG. Auch Mittelständler, die mit dem Outsourcing – u. a. an Lieferanten aus ehemaligen Ostblockländern – schlechte Erfahrungen gemacht haben, holen wieder Fertigungsumfänge in das eigene Unternehmen zurück. Darüber, ob und inwieweit dies Signale für eine bevorstehende Insourcing-Euphorie sind, kann heute lediglich spekuliert werden. Gleichwohl ergeben sich aus diesen Entwicklungen

Hinweise dafür, daß für das einzelne Unternehmen weder die schnelle Imitation von allgemeinen (Mode-)Trends, noch die unkritische Verfolgung von In- oder Outsourcing-Euphorien Erfolg versprechen. Die Gefahr, daß wenig tragfähige Entscheidungen getroffen werden und in der Praxis nur schwer revidierbare Mischungsverhältnisse zwischen MOB-Leistungen erzielt werden, ist angesichts der enormen Bedeutung der In- und Outsourcing-Frage nicht zu unterschätzen. Schließlich nehmen die qualitativen und quantitativen In- und Outsourcing-Umfänge eines Unternehmens u. a. auf die folgenden und unternehmensstrategisch sehr wichtigen Bereiche Einfluß:

- die **Kostenstruktur**: hohe Make- und niedrige Buy-Umfänge führen zu hohen fixen und geringen variablen Kosten (und umgekehrt); damit steigt auch die Kapitalbindung;
- das **Leerkostenrisiko**: wenn hohe Make-Umfänge zu hohen Fixkosten führen, dann steigt damit auch das Leerkostenrisiko;
- das **Versorgungsrisiko**: bei hohen Make-Umfängen sinkt die Abhängigkeit von den Lieferanten, andererseits steigt die Abhängigkeit von den internen Leistungsträgern;
- die **Qualifikation** und die **Anzahl** des benötigten **Personals** und damit die **Know-How-Basis** des Unternehmens;
- die **Machtverteilung** im Unternehmen: Outsourcing führt zur Erhöhung des Beschaffungsvolumens, wodurch z. B. der Einkauf an Bedeutung gewinnt; Insourcing bedeutet dagegen eine Bedeutungszunahme für die eigenen Leistungsersteller (z. B. eigene Produktionsstätten und Werke).

Vor diesem Hintergrund ist der Praxis zu raten, beim In- und Outsourcing-Controlling auf eine gezielte, systematische und praktisch verwendbare Methodik zurückzugreifen. In den folgenden Punkten wird eine für diesen Zweck entwickelte und in der Praxis bereits häufig angewandte Methodik zur Diskussion gestellt.

## 2. MOB-PORTFOLIOS ZUR ABLEITUNG VON IN- UND OUTSOURCING-ENTSCHEIDUNGEN

Die für das In- und Outsourcing verantwortlichen Entscheidungsträger müssen sich einerseits über die beschriebenen Trends und beispielhaft dargelegten Bedeutungsaspekte ihres MOB-Verhaltens bewußt sein. Darüber hinaus sollten sie methodisch auf folgende fünf Schritte achten:

### 2.1 Schritt 1: Erkennen der Grundstruktur der In- und Outsourcing-Problematik und Logik der Schrittfolge

In *Schritt 1* ist eine hohe *Sensibilität* für die Grundstruktur der In- und Outsour-

cing-Problematik erforderlich (vgl. Bild 1). Erst auf dieser Basis ist ein systematisch und ganzheitlich angelegtes In- und Outsourcing möglich.

Zur Bewältigung der sachlichen Unternehmensaufgaben (z. B. Herstellung von Pumpen, Produktion von Autos) ist eine Vielzahl von „Objekten“ erforderlich. Sie müssen in *Schritt 2* identifiziert werden (Punkt 2.2). In *Schritt 3* sind sie anhand fundierter Kriterien zu bewerten (Punkt 2.3). In der Praxis werden oft nur sehr wenige Kriterien herangezogen. Außerdem erfolgt bei der Ableitung langfristiger und strategischer In- und Outsourcing-Entscheidungen häufig eine eindimensionale und an kurzfristigen Überlegungen orientierte Kosten-Preis-Abwägung. Die Darlegungen zu *Schritt 3* werden zeigen, daß der Kosten-Preis-Vergleich insbesondere für strategische In- und Outsourcing-Entscheidungen viel zu kurz greift. Stattdessen sollte auf eine Vielzahl von qualitativen Kriterien geachtet werden. Geht man allerdings von einer Vielzahl von Bewertungskriterien aus, dann muß eine Methodik gefunden werden, mit der in der Praxis die dadurch ausgelöste Komplexitätsproblematik reduziert werden kann. Dies macht den Rückgriff auf eine Methode erforderlich, welche die Vielfalt der Bewertungskriterien auf wenige „Grunddimensionen“ zurückführt. Hierfür wird in *Schritt 4* das MOB-Portfolio eingeführt (Punkt 2.4). Auf der Grundlage dieses Portfolios läßt sich schließlich der In- und Outsourcing-Bedarf eines Unternehmens aufzeigen.

### 2. 2 Schritt 2: Identifizieren von In- und Outsourcing-Objekten

Aus einer strategischen und ganzheitlichen Perspektive heraus ist für die systematische Gewinnung von In- und Outsourcing-Objekten eine „Zerspaltung des Unternehmens“ in dispositionsfähige Einheiten erforderlich. Grundsätzlich sind dabei zwei Vorgehensweisen denkbar, eine funktions- und eine produktorientierte. Außerdem ist auf die

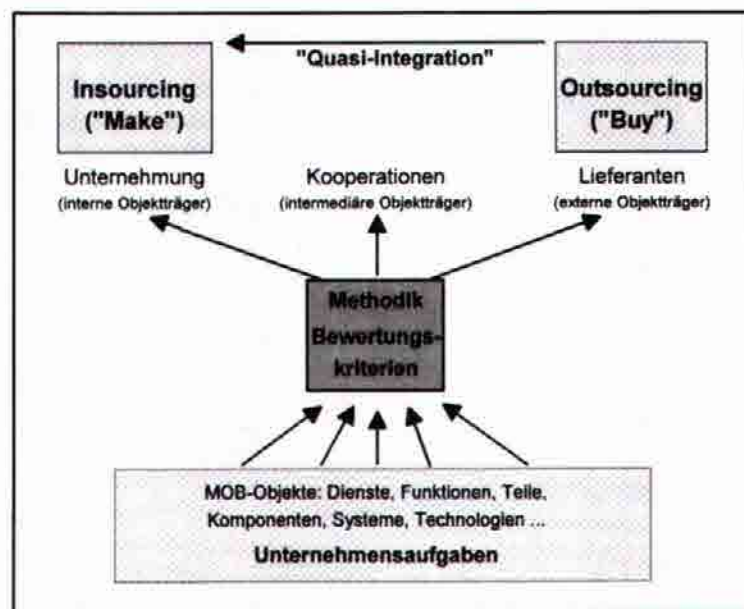


Bild 1: Grundstruktur des In- und Outsourcing-Problems

Aggregationsebene der Objekte zu achten:

- Die *funktionsorientierte Vorgehensweise* zerlegt das Unternehmen ausgehend von seinen grundlegenden Funktionsbereichen (z. B. Beschaffung) über einzelne Funktionen (z. B. Einkauf von Betriebsstoffen), Arbeitsplätze usw. bis auf das Aggregatenniveau einzelner Tätigkeitselemente (z. B. ABC-Analyse). Je häufiger die Entscheidung für Buy bzw. Outsourcing ausfällt und je höher die jeweilige Aggregationsebene, desto mehr stellt sich für das Gesamtunternehmen die Existenzfrage (Bild 2).
- Die *produktorientierte Vorgehensweise* zerlegt das Unternehmen dagegen zunächst in einzelne Geschäftsbereiche (strategische Geschäftseinheiten), Produkte, Systeme usw., wobei die unterste Aggregationsebene bei den Teilen erreicht ist (Bild 3).

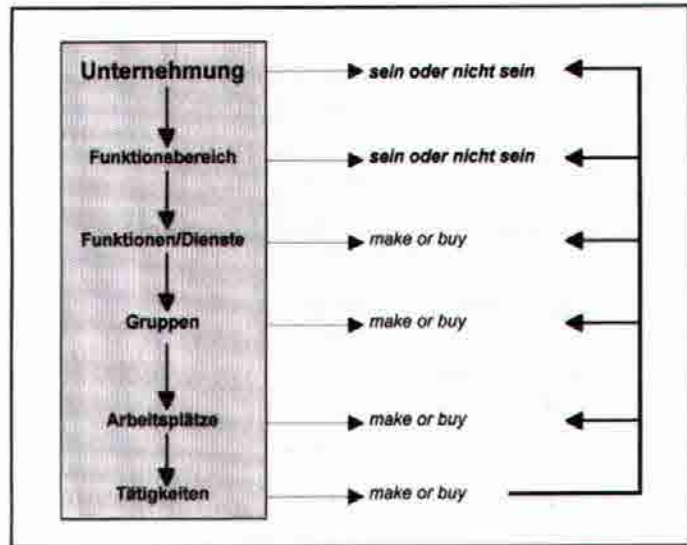


Bild 2: Funktionsorientierte Zerspaltung

In der Praxis stellt der Autor häufig fest, daß meist schon eine mehr oder weniger *willkürliche Auswahl von Bezugsobjekten* erfolgt ist, die einer genaueren MOB-Untersuchung unterzogen werden sollen. Einerseits haben die Verantwortlichen gegenüber bestimmten MOB-Objekten (z. B. Baugruppen, Teile der Vorfertigung) ein oft nicht näher begründetes „Unwohlsein“ darüber, ob von der „richtigen“ Einbindungsform Gebrauch gemacht wird. Andererseits stellen sie bei Konkurrenz- und anderen Vergleichsfirmen Auslagerungen bestimmter Funktionen (z. B. Standortdienste) fest, die im eigenen Unternehmen noch selbst wahrgenommen werden. Das Management setzt sich dann einem „emotionalen Zugzwang“ aus.

Selbst wenn die Identifikation der näher zu analysierenden Objekte durch „emotionalen Zugzwang“ und/oder „Unwohlsein“ erfolgte, sollte stets ein hohes Bewußtsein für die Einordnung dieser Objekte

in die in den Bildern 2 und 3 dargestellten Systeme bestehen bzw. geschaffen werden. Erst dann eröffnet sich für das In- und Outsourcing-Controlling ein ganzheitlicher und systematischer Zugang, der von kurzfristigen und gefühlsbehafteten Überlegungen abstrahiert.

### 2. 3 Schritt 3: Bestimmen von Bewertungskriterien

Die – emotional und/oder systematisch – ermittelten Objekte müssen anschließend anhand fundierter Kriterien bewertet werden. Erst dann ist eine tragfähige Zuordnung zu Kern- oder Randleistungen möglich.

Auch an dieser Stelle herrscht häufig eine Perspektivenverengung. Meist wird nur der traditionelle Preis-Kosten-Vergleich herangezogen. Genau betrachtet ist er aber lediglich für kurzfristige Entscheidungen auf diesem Gebiet tauglich. Daneben weist er viele Unzulänglichkeiten und Schwächen auf und führt daher in der Praxis oft zu „falschen“ Ergebnissen. Einige Probleme und Mängel des traditionellen Preis-Kosten-Vergleichs sind in Bild 4 aufgeführt (vgl. hierzu ausführlicher z. B. Baur, Schneider u. Zieringer sowie Schneider u. a.).

Besonders bei der Ableitung langfristig angelegter und strategisch motivierter In- und Outsourcing-Entscheidungen sind *qualitative Bewertungskriterien* heranzuziehen. Bei diesen Kriterien sollte es sich um sogenannte *trennscharfe Integrations- bzw. Insourcingtreiber und Disintegrations- bzw. Outsourcingtreiber* handeln:

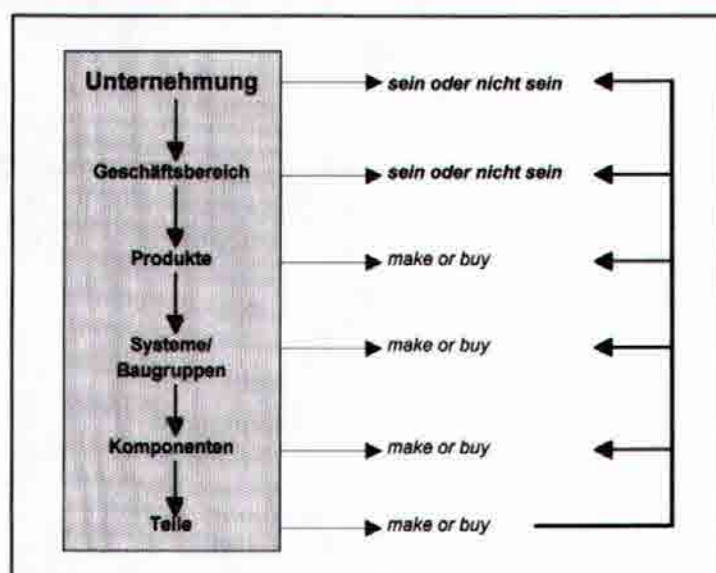


Bild 3: Produktorientierte Zerspaltung

- **Kostenmanipulationen durch Beteiligte und Betroffene**  
(insbesondere hinsichtlich Fix-/Gemeinkostenschlüsselung)
  - **oft Buy-Preis-Vergleich nur mit variablen Kosten**  
(auch bei Vollausslastung)
  - **Überbetonung des Sunk-Cost-Prinzips führt zur Strukturkonservierung**  
(Schrei nach Leerkostennutzung bei Unterauslastung)
  - **Objektivität der Datengrundlage ist "Scheinobjektivität"**  
(welchen Kosten sind weiche Preise gegenüberzustellen?)
  - **Angebotsdumping der Buy-Preise durch Lieferanten**  
(Nachschlag über Rüst-/Werkzeugkostenzuschläge)
  - **Kosten-/Investitionswirkungen aufgrund time-lag unklar**  
(Vorkalkulation basiert auf Datenunsicherheit)
- trotzdem: **"vollmundige Verkündung entscheidungsrelevanter Kosten"**

Bild 4: Mänglerscheinungen einseitiger Kostenorientierung

- Typische *Integrationstreiber* sind z. B. die Zukunftsträchtigkeit, die erforderliche Sachkompetenz, der Innovationsgrad, die Differenzierungs- und Wachstumsrelevanz, eine geringe Anzahl von Lieferanten und die Verbundbeziehungen der zur MOB-Disposition gestellten Objekte.
- Typische *Disintegrationstreiber* sind dagegen z. B. geringe technische und organisatorische Auslagerbarrieren, Verfügbarkeit vieler Lieferanten und hoher Standardisierungsgrad der MOB-Objekte.

An dieser Stelle sei lediglich auf die Bedeutung der *Differenzierungsrelevanz* und des *Innovationsgrades* näher eingegangen (zu den anderen Einflußgrößen vgl. Schneider u. a.):

✱ **Differenzierungsrelevanz:**

Die Verantwortlichen müssen sich u. a. fragen, ob und inwieweit die MOB-Objekte für den *Kunden sichtbar* sind und damit ein *signifikanter und positiver Unterschied zu den Konkurrenten* verbunden wird. Je höher die Differenzierungsrelevanz, desto eher sollte vom Outsourcing zum Insourcing übergegangen werden. Dies muß nicht zwangsläufig bedeuten, daß im Einzelfall Insourcing zu wählen ist; aber es bedeutet mindestens, daß ein vergleichsweise höherer *Integrationsgrad* erforderlich ist (z. B. Übergang von einem kurzfristigen Belieferungsvertrag zu einer Kooperation bzw. einem längerfristigen Exklusivvertrag). Insofern handelt es sich bei der Differenzierungsrelevanz um einen Integrations-treiber, der letztlich bis zur vollen Integration (Make)

drängen kann. Bild 5 gibt in Anlehnung an verschiedene Branchen und unter Heranziehung unterschiedlicher MOB-Objekte hierzu einen kleinen Überblick.

✱ **Innovationsgrad:**

In der Praxis wird man häufig feststellen, daß viele der oben genannten Integrations-treiber (z. B. Differenzierungs- und Wachstumsrelevanz, hoher Know-How-Verlust) mit dem Innovationsgrad und der damit verbundenen Positionierung eines MOB-Objekts im Lebenszyklus positiv korrelieren. Außerdem gibt es mehrere empirische Untersuchungen, die den enormen Einfluß des Innovationsgrades auf die

MOB-Strukturen eines Unternehmens zeigen. Danach gelten die Thesen „*Innovation schreit nach Integration*“ und „*Degeneration schreit nach Disintegration*“ (vgl. hierzu Bild 6).

Das Management muß sich darüber hinaus klar sein, daß sich die Wettbewerbskräfte in Abhängigkeit des vorliegenden Innovations- bzw. Reifegrades des MOB-Objekts verändern:

- In der innovativen Einführungsphase herrscht *Innovationswettbewerb*. Er kann auch unter hohen sozialen Standards und Arbeitskosten bewältigt werden. Das Unternehmen ist hier Preissetzer, erzielt Monopolrenten und kann sich daher auf der Kostenseite manche Mängel leisten.
- In der Degenerationsphase herrscht dagegen *Kostenwettbewerb*. Das Management steht unter dem Druck, Eigenerstellungsumfänge an kostengünstiger produzierende Zulieferunternehmen (meist im Ausland) zu delegieren. Outsourcing an günstige (ausländische) Zulieferer ist für (europäische/deutsche) Unternehmen, die im Kostenwettbewerb stehen, eine Überlebensfrage.

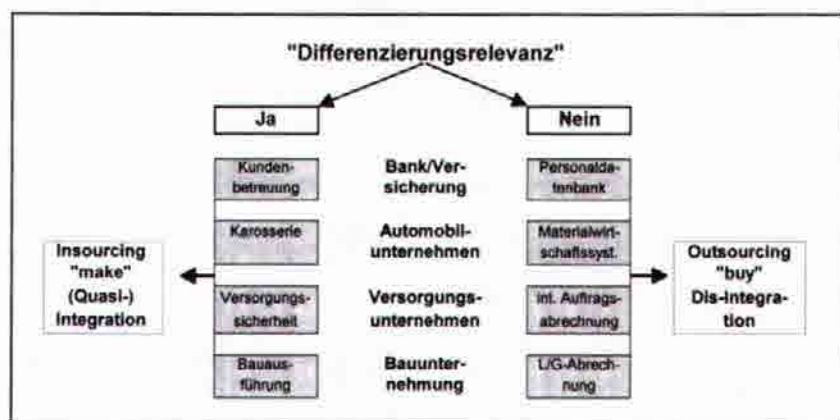


Bild 5: Bedeutung der Differenzierungsrelevanz als „Integrationstreiber“

Entlang der Phasen des Lebenszyklusmodells und mit sinkendem Innovationsgrad sollten daher die Eigenfertigungsumfänge schrittweise reduziert werden. Dies ist letztlich ein „evolutionärer Determinismus“, dem sich das Management stellen muß. Wenn heute – und zukünftig noch stärker – aufgrund zunehmender Innovationsdynamik die Lebenszyklen immer kürzer werden und der Eintritt in den Kostenwettbewerb immer früher droht, dann steigt zwangsläufig auch der Druck, immer schneller zum Outsourcing überzugehen.

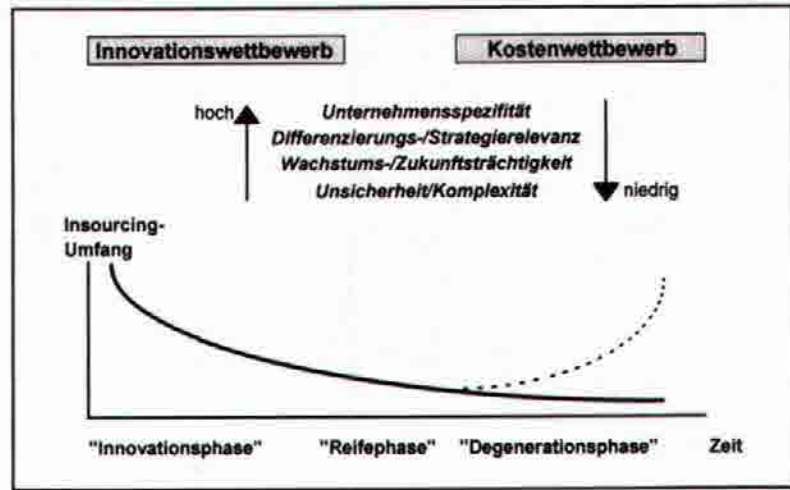


Bild 6: Bedeutung des Innovationsgrades als „Integrationstreiber“

Bild 7 zeigt hierzu ein entsprechendes Untersuchungsergebnis in Anlehnung an die amerikanische Beratungsgesellschaft McKinsey. Obwohl McKinsey nicht auf die MOB-Problematik abhebt, zeigen sich die oben abgeleiteten Zusammenhänge. Mit zunehmender Segmentreife (bzw. entlang des Lebenszyklus) steigt der Materialanteil, der stellvertretend für die Buy-Umfänge steht. Gleichzeitig sinken die Make-Umfänge, was durch die schrittweise Reduzierung der Fertigungs- und Overheadanteile („Sonstiges“) zum Ausdruck kommt. Die sinkenden Gewinnanteile signalisieren darüber hinaus, daß die monopolistische Gewinnabschöpfung im Innovationswettbewerb entlang zunehmender Segmentreife durch verfallende Gewinnmargen im Kostenwettbewerb abgelöst wird.

## 2. 4 Schritt 4: Erstellen eines MOB-Portfolios

Um eine möglichst umfassende, ganzheitliche und tragfähige strategische MOB-Ableitung zu gewinnen, ist der Praxis in Schritt 3 anzuraten, für die Bewertung der MOB-Objekte eine hohe Vielfalt an Kriterien heranzuziehen. Der Erhebungsraster des Autors

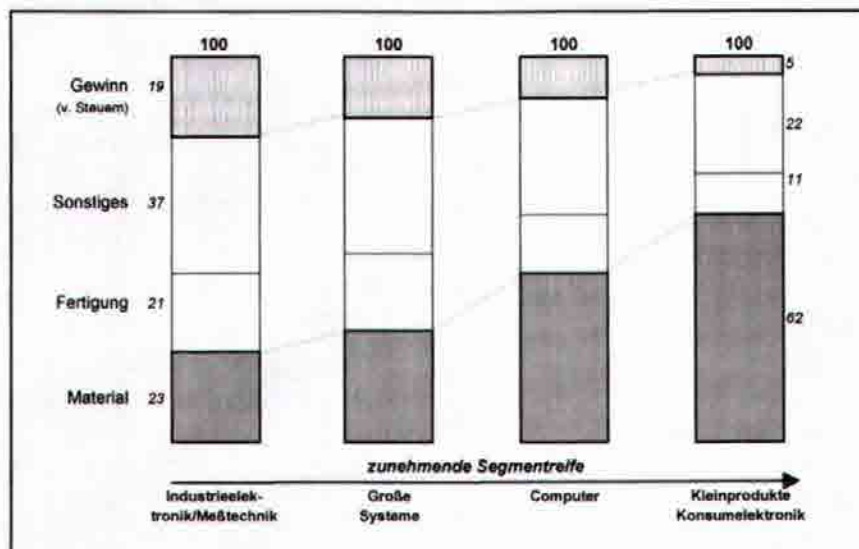


Bild 7: Relevanz der Segmentreife als „Integrationstreiber“

umfaßt z. B. insgesamt 30 in der Praxis getestete Bewertungskriterien (Integrations-/Insourcing- und Disintegrations-/Outsourcingtreiber).

Vor allem aus Gründen der Übersichtlichkeit und Vereinfachung ergibt sich im anschließenden Schritt 4 das Problem, diese Kriterienvielfalt zu reduzieren. Sinnvollerweise kann dies über die Konstruktion eines Portfolios geschehen. Der Aufbau von Portfolios im MOB-Zusammenhang ist in struktureller Hinsicht identisch mit dem auf anderen Gebieten (z. B. Produkt-Markt-Portfolio). Anhand von zwei Grunddimensionen wird ein Diagramm aufgespannt. Die Grunddimensionen beim MOB-Portfolio sind „strategische Relevanz“ und „Auslagerbarkeiten“. Auf diese zwei MOB-Grunddimensionen lassen sich die oben beispielhaft aufgeführten Bewertungskriterien zusammenführen (vgl. Bild 8).

Die Zuordnung der Einzelkriterien zu den Grunddimensionen erfordert viel Erfahrung auf dem MOB-Gebiet und ständige statistische Auswertungen des empirischen Materials, um die einmal gewählte Zu-

ordnung immer wieder einer Prüfung zu unterziehen. Der in der Praxis für diese Prüfungsroutinen und die konkreten Projektauswertungen erforderliche Auswertungs- und Rechenaufwand kann im Einzelfall enorm sein. Allerdings gibt es hierfür auf die MOB-Thematik zugeschnittene DV-Tools (z. B. „Portfolio für Excel“, vgl. dazu Strey).

Bild 9 zeigt ein MOB-Portfolio, in dem exemplarisch verschiedene MOB-Objekte positioniert sind. Oberhalb der Trennlinie liegende MOB-Objekte sollten selbst erstellt werden (Insourcing). MOB-Objekte, die darunter liegen, sollten von außen bezogen werden (Outsourcing).

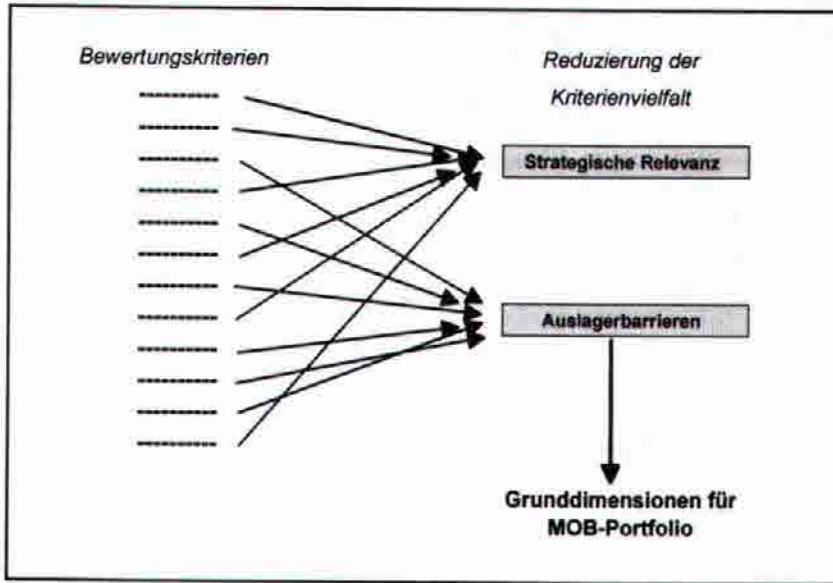


Bild 8: Reduzierung der Kriterienvielfalt auf MOB-Grunddimensionen

Im vorliegenden Fall sei angenommen, daß die MOB-Objekte b2 und b8 („b“ für Buy) derzeit von außen zugekauft und m3 und m8 intern erstellt werden („m“ für Make). Insgesamt ergeben sich somit deutliche Hinweise für ein notwendiges MOB-Re-Design in der Wertkette. Danach wäre b2 zukünftig selbst zu erstellen, während m8 ausgelagert werden sollte.

Liegen die MOB-Objekte sehr nahe an der Trennlinie, sollte eine zwischenbetriebliche Bereitstellungsform gewählt werden. In diesem Fall spricht man auch von „Quasi-Integration“. Dabei ist an Kooperationen, Gemeinschaftsunternehmen, langfristige Belieferungsverträge, Lieferantenansiedlungen sowie Kapital- und/oder Investmentbeteiligungen des delegierenden Unternehmens beim zuliefernden Unternehmen zu denken.

nen und externen Leistungsersteller signalisiert wird, daß das Management einer laufenden effizienzorientierten MOB-Restrukturierung in der Wertkette sowohl gegenüber Make-Verkrustungen als auch gegenüber eingefahrenen Buy-Präferenzen höhere Prioritäten einräumt. Oder anders formuliert: „In der Wertkette gibt es keine Besitzstände für die Leistungsersteller“.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	26	G	L	T

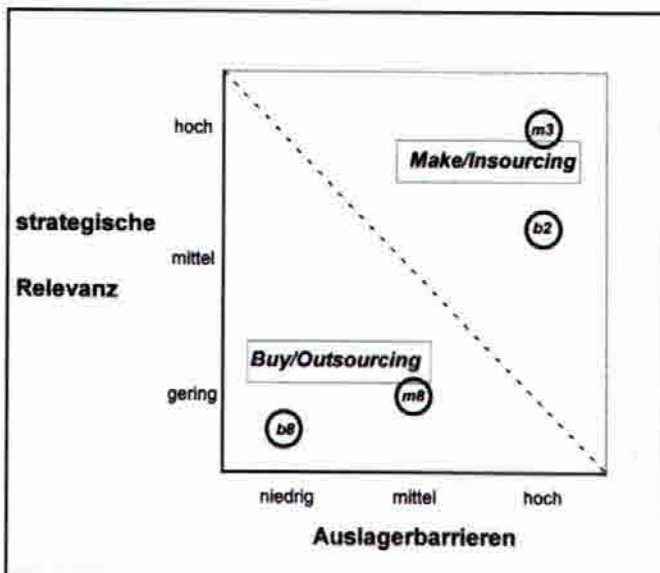


Bild 9: MOB-Objekte im MOB-Portfolio

### 3. RELEVANZ STÄNDIGER MOB-ANALYSEN

Die dargestellte MOB-Analyse sollte von Zeit zu Zeit immer wieder durchgeführt werden, um das MOB-Mischungsverhältnis des Unternehmens im Hinblick auf Outsourcing- und Insourcingbedürfnisse zu durchkämmen. Eine ständige MOB-Analyse ist u. a. aufgrund der laufenden Verkürzungen der Lebenszyklen und des immer schnelleren Übergangs vom Innovations- zum Kostenwettbewerb erforderlich. Das MOB-Re-Design ist in immer kürzeren Zyklen vorzunehmen. Ständige MOB-Analysen haben darüber hinaus positive Nebeneffekte. Dazu gehört z. B., daß an die inter-

#### Literatur

Baur, C. (1991): Vertikale Kooperation als Strategie innovativen Unternehmertums – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U. D. Laub u. D. Schneider, Wiesbaden, S. 79 - 109.

McKinsey (Hrsg.), (1994): Wachstum durch Verzicht, Stuttgart.

Schneider, D.; Zieringer, C. (1991): Make-or-Buy-Strategien für F&E, Wiesbaden.

Schneider, D.; Baur, C.; Hopfmann, L. (1994): Re-Design der Wertkette durch Make or Buy, Wiesbaden.

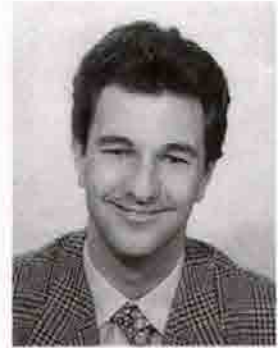
Strey, M. (1995): Portfolio für Excel, Softwarebeschreibung, Kempten. ■

# VOM „KONTROLLEUR“ ZUM „CONTROLLER“ – Seminarthema selbst erlebt

Bericht aus der „Nester“-Arbeit  
in einem Controller's Grundseminar  
Sonthofen



Andrea Fellerer



Roland Koch

von Andrea Fellerer, Neu-Isenburg und Roland Koch, Fribourg

## 1. Wie es anfang

Während des Controller's Grundseminar, Stufe I, in Sonthofen vom 26. 11. 95 bis 01. 12. 95 wurde anhand einer Fallstudie von unserer Arbeitsgruppe das Thema „Was soll ein Controller tun bzw. lassen, um (ungewollt) nicht als Kontrolleur zu wirken“ erarbeitet. Das Ergebnis ist anschließend von einem Teammitglied den anderen Teilnehmern des Seminars vorgestellt worden. Nicht das Thema an sich, sondern vielmehr das Verhalten unseres Teams ist interessant gewesen. Nachfolgend wird daher nicht das Ergebnis unserer Präsentation, sondern die Entstehung in den Vordergrund gestellt.

## 2. Entstehung der Präsentation

Nachdem unser Team das Thema zur Ausarbeitung erhalten hatte und wir uns über die Vorgehensweise und unseren Referenten geeinigt hatten, schrieb jedes Teammitglied auf Karten, was ihm zu dem Thema einfiel. Anschließend ordneten wir die Karten in die zwei Kategorien „Was soll er tun“, „Was soll er nicht tun“. Der Rahmen des Vortrages war somit geschaffen und wir konnten mit der Ausarbeitung und der Gestaltung anfangen.

Für die Karten suchten wir Oberbegriffe, in die wir den Vortrag untergliederten. Gleichzeitig suchten wir eine geeignete gestalterische Form.

Mitten in der Diskussion um die Präsentationsform malte ein Teammitglied ein Bild mit einem Kontrolleur und einem lachenden Gesicht auf ein Blatt Papier. Die Danebensitzenden stellten das Bild zur Diskussion. Von allen Lehrbuchvorschlägen wie z. B. Mind-Map, View-Graphs, fanden wir diesen am besten. Zum einen war es das Bild, das wir alle bei

der Ideensammlung vor Augen hatten, zum anderen war es eine gute Idee, den Vortrag aufzulockern und interessanter zu machen.

Die zwei Köpfe wurden auf Papier gemalt und in der Mitte des Bildes pinnten wir die Oberbegriffe an. Die anderen Karten sollten während des Vortrages erläutert und anschließend angebracht werden.

Die Zeit, die uns für die Erarbeitung des Themas zur Verfügung gestanden hatte, war fast vorbei und für den Vortrag mußten noch viele Vorbereitungen getroffen werden. Auffallend und interessant war es zu beobachten, daß jedes Teammitglied spontan eine Aufgabe übernahm. Das ging soweit, daß die auserkorene Referentin nicht mehr zu tun hatte, als ihr Lampenfieber zu pflegen.

Diesmal war alles ganz anders gelaufen als bei der vorangegangenen Bearbeitung einer anderen Fallstudie, wo das Ergebnis in einem Rollenspiel vorgestellt werden sollte. Unsere Aufgabe bestand darin, das Verhalten eines schweizerischen Verwaltungsratspräsidenten zu erarbeiten, der das von den Spartenleitern Einkauf, Produktion und Vertrieb sowie dem Controller und dem Controller-Assistenten in diesem Rollenspiel vorher erarbeitete Ergebnis vorgestellt bekommen sollte.

Der von uns gewählte Referent machte uns vor, was ein patriarchalischer Unternehmer der alten Garde ist, der als das sogenannte „Team“ nur sich selbst sieht. Er setzte uns in Kenntnis, was er bereits erarbeitet hatte und wir durften Anmerkungen anbringen.

Das gewählte Teammitglied hatte sich bereits während der Erarbeitung in die Rolle des Verwaltungsratspräsidenten versetzt und präsierte sozusagen die Gruppenarbeit.

Die unterschiedlichen Verhaltensweisen bei den zwei Gruppenarbeiten sind wohl damit zu erklären, daß die erste ein Rollenspiel darstellte und unser Gruppenvertreter bereits innerhalb der Gruppe seine Rolle übte, während das Verhalten unserer Gruppe in der zweiten Teamarbeit durch das Thema beeinflusst wurde. Die Teammitglieder waren die Controller, die das Material aufbereiteten und dem Manager, der Referentin, zuarbeiteten. Die Referentin brauchte nur noch über das „Wie den Vortrag in Worte fassen“ entscheiden.

### 3. Die Präsentation

Das Bild des Kontrolleurs, das wir vor Augen hatten, war ein verbiesterter Buchhalter in seinem staubigen Kontor, der in den Wunden der Soll/Ist-Abweichungen herumstochert, aber keinerlei Vorschläge zur Abhilfe macht. **Controller zu sein heißt jedoch, im Unternehmen ein wirtschaftlicher Begleiter zu sein. Seine Aufgabe ist es zu beraten und das Management bei der Entscheidungsfindung zu unterstützen.**

Hierzu benötigt er zum einen sein Handwerkszeug, das er transparent und nachvollziehbar für das Management einsetzt. Zum anderen muß er die Ergebnisse seiner Tätigkeit so auf den Punkt bringen können, daß es die verstehen können, die es angeht.

Will er nicht als Kontrolleur gelten, darf er sich nicht in dem verlieren, was gestern war, sondern Soll/Ist-Abweichungen und Zahlen aus der Buchhaltung nur als Basis für zukunftsorientiertes Arbeiten verwenden.

Als ein Berater des Unternehmens muß er im Unternehmen präsent sein und nicht nur dann auftreten, wenn es Probleme gibt. Auch sollte er nicht als Besserwisser auftreten, sondern unterstützend Hilfestellungen geben.

Da jeder Unternehmensbereich eine andere Zielsetzung hat, muß er, das Unternehmensziel im Auge behaltend, als Vermittler zwischen den Bereichen fungieren und sollte nicht seine eigenen Ansichten bzw. die eines einzelnen Bereiches vertreten. Ebenso ist es nicht seine Aufgabe, Ziele vorzugeben.

Die Tätigkeit des Controllers ist als Dienstleistung zu verstehen, dazu gehört kompetente Bescheidenheit gegenüber seinen „Kunden“ im Haus. Das beinhaltet auch, nicht als Chef des Chefs aufzutreten und sich wichtiger zu nehmen als das Unternehmen selbst. Strategie des Controllers sollte das Bestreben nach Innovationen bei seiner Arbeit und beim Einsatz seines Instrumentariums sein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	04	09	G	F

**Impressum**  
ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

#### Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle,  
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München

#### Stellvertreter des Herausgebers

Manfred Grotheer, Betriebswirt VWA, Tutzing  
Trainer an der Controller Akademie

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

#### Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar  
Gundula Vâth, Mag. art.  
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14  
FAX 089 / 89 31 34-31 - Literaturforum; Dipl.-Betriebswirt  
Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

#### Herstellung

Druck-Service Karl, Angenweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

#### Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

#### Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,  
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag  
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting  
(BLZ 700 932 00)

#### Verkauf Schweiz:

Fortuna-Finanz-Verlag AG  
Postfach  
CH-8123 Ebmatingen  
Tel. 01 / 9 80 36 22

#### Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr  
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 114,— + DM 10,— für Porto; Einzelheft DM 19,—; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



Verlagshaus Münchener Str. 10 in Wörthsee-Etterschlag –  
rechts daneben Controller Schulhaus



**Andrea Fellerer**  
Frankfurter Str. 49  
63263 Neu-Isenburg

Controller Akademie  
z. H. Herrn Dr. Albrecht Deyhle  
Postfach 1168  
D-82116 Gauting/München

18. April 1996

**Bericht aus dem Controller's Grundseminar vom 27.11. - 1.12.1995**

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

als Anlage erhalten Sie wie versprochen die Entstehungsgeschichte unserer Präsentation über das, was ein Controller tun bzw. lassen soll um (ungewollt) nicht als Kontrolleur zu wirken. Herr Roland Koch, mein Assistent bei der Präsentation, hat mich auch bei der Entstehung dieses Berichts unterstützt.

Einige Zeit ist seit diesem Seminar ins Land gegangen, dennoch sind mir diese Tage und damit Ihre Vorträge noch sehr lebhaft in Erinnerung. Für Ihr Bemühen, uns die Grundzüge des Controller's Sein zu vermitteln und uns als Controller eine Identität zu geben, möchte ich mich nochmals bei Ihnen bedanken.

Insbesondere der Themenkreis, Stellung des Controller's im Unternehmen (Beraterfunktion), seine Aufgabe (Entscheidungsvorbereitung) und das Verhalten des Controller's (Dienstleister), haben mich nachdenklich gestimmt, aber auch eine Identität als Controller gegeben. - Ich bin als jemand, der im Bereich „PIC“ arbeitet gekommen und mit dem Wunsch, Controllerin zu sein, wieder gegangen. - Dafür danke ich Ihnen.

In schwierigen Situationen im täglichen Geschäft, denke ich an dieses Seminar, hole tief Luft, lächle und versuche zu vermitteln bzw. zu klären. Wenn ich ehrlich bin, muß ich gestehen, daß mir dies nicht immer leicht fällt und auch nicht immer hundertprozentig gelingt. Aber es ist ja noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Mit freundlichen Grüßen



Andrea Fellerer

Anlage



Controller-„Schulhaus“ Ettersschlag, vgl. Bericht S. 219 ff.

# KOSTEN-CONTROLLING MIT PC-ORIENTIERTEM CONTROLLING- INFORMATIONSSYSTEM IM BERGBAU



*Peter Schmidt, Dipl.-Ing. Bergtechnik, Ruhrkohle AG Essen; Zentralbereich Betriebswirtschaft – Fachabteilung für Kostencontrolling und Informationssysteme – in das DV-Projektteam zur Entwicklung des betriebsintern als WD CIS bezeichneten Controlling-Informationssystems für Bergwerke berufen.*

von Dipl.-Ing. Peter Schmidt, Essen

Was für die erfolgreiche Nutzung eines Controlling-Informationssystems unabdingbare Voraussetzung ist, kann heute dank hochentwickelter PC-Technik geleistet werden: die bedarfsgerechte Anpassung an betriebliche Bedingungen.

Die Ruhrkohle AG als moderner Energie- und Technologiekonzern besteht im wesentlichen aus seinem traditionellen Kernbereich Bergbau und einem expandierenden Beteiligungsbereich, der ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Produkten bietet. Mit diesem Spektrum ist das Unternehmen verstärkt auch auf internationalen Märkten vertreten. Der Konzernumsatz des Geschäftsjahres 1994 betrug insgesamt 25,5 Mrd. DM. Der Umsatz des Beteiligungsbereichs wächst und macht etwa die Hälfte des Konzernumsatzes aus.

Zur Verbesserung der Effektivität der Informationsbeschaffung wurde vor zwei Jahren innerhalb des Bergbaubereichs der Ruhrkohle AG ein **DV-Projekt Controlling-Informationssystem** (betriebsintern als WD CIS bezeichnet) mit folgenden Zielen in Angriff genommen:

- Unterstützung der Controlling-Abteilungen der Bergwerke durch ein leistungsfähiges innovatives Informationssystem,
- Nutzung eines interaktiven Systems zur Auswertung der Unternehmensdatenbank HRL-I ('Hochregallager' der Information),
- Gewinnen von Erkenntnissen über die Entwicklungsarbeit und den Nutzen interaktiver Informationssysteme zur Weiter- oder Neuentwicklung von Anwendungssystemen.

Nach einer umfangreichen Marktanalyse kam das Projektteam überein, **einzelne Module des Softwarepakets MIKsolution** einzusetzen. Mit den darin gebotenen Planungsfunktionen sowie der Möglichkeit zur Gestaltung individueller Erfassungsmasken sollten die Controlling-Abteilungen der Bergwerke bei ihren Planungsaufgaben unterstützt werden.

Eine weitere wesentliche Zielvorgabe lautete: Erleichterung der Ist-Verfolgung des Monatsergebnisses sowie schnellere und flexiblere Durchführung einer Abweichungsanalyse. Darüber hinaus stand die Verbesserung der Berichterstattung **mit Hilfe des Moduls MIK-REPORT** als zusätzliche Forderung fest, damit die Controller auf einfache Weise beispielsweise Routineberichte oder Berichte für kurzfristig angesetzte Kostengespräche oder Planungsberechnungen erstellen können.

Um die Anforderungen an das Controlling-Informationssystem umsetzen zu können, waren in die benötigte Datenstruktur die wesentlichen der zur betriebswirtschaftlichen Abbildung des komplexen Bergwerksbetriebes notwendigen Daten einzubeziehen. Die Datenstruktur mußte so aufgebaut werden, daß das System überschaubar blieb und einfach zu handhaben war, aber trotzdem eine größtmögliche Leistungsfähigkeit bot.

Da alle für den Aufbau der Datenstruktur benötigten Grunddaten in der Datenbank HRL-I (DB2-Datenbank) vorhanden waren, ergab sich:

- die notwendigen Daten in verdichteter Form bereitzustellen,
- die unternehmensinternen Schlüssel in eine für die Datenbank von MIK-INFO lesbare Form zu transferieren.

### Aufbau der Datenstruktur

Das Konzept für die benötigte Datenstruktur des Controlling-Informationssystems WD CIS wurde in einem zehntägigen Arbeitsseminar festgelegt. Daran nahmen Fachleute des Systemherstellers und einer Beraterfirma teil. Die Definition der betriebswirtschaftlichen Inhalte erfolgte durch Mitarbeiter der Fachabteilungen für Kosten-Controlling und Informationssysteme sowie durch die Controller zweier Bergwerke.

Die erarbeitete Datenstruktur gliedert sich in eine siebenstufige 'Betriebsstruktur' („Subsystem“ von MIK-INFO) (Bild 1) und 'Analysestrukturen', die z. B. Hierarchien für Kosten und Erlöse sowie für das bergwirtschaftliche Controlling wichtige Kennzahlen abbilden (Bild 2).

In der Betriebsstruktur sind die unter- und über-tagigen Betriebsteile des Bergwerks sowie alle zur Abbildung des Monatsergebnisses notwendigen Kostenstellenstufen enthalten. Diese Strukturierung gibt Antwort auf die Frage, wo Kosten entstehen. Um spezifischen Fragestellungen nachgehen zu können, werden eigenständig abrechnende Bereiche des Grubenbetriebes und die örtliche Verwaltung in je einer eigenen (Teil-)Struktur in die Betriebsstruktur einbezogen. In den wichtigsten untertagigen Bereichen wie Abbau und Auffahren von Gesteinstrecken geht die Kosten- und Kennzahlen-Betrachtung bis auf die Stufe der einzelnen Betriebspunkte hinunter (Bild 3). Denn das betriebswirtschaftliche Abbilden des komplexen Betriebsprozesses eines Bergwerks erfordert insbesondere für den untertagigen Bereich eine differenzierte flexible Darlegung der Kosten und Kennzahlen. So ist beispielsweise zu

berücksichtigen, daß in einem Betriebspunkt verschiedene Arbeitsvorgänge wie Herstellen, Fördern und Transportieren ablaufen. Auch durchlaufen die Betriebspunkte unterschiedliche Betriebs-Phasen wie Vorleisten, Betreiben und Abrüsten. Und es müssen monatlich neue Vorhaben in die Betrachtung einbezogen werden. Die hierzu benötigte Anpassungs-Flexibilität ist durch die MIK-Subsystemstruktur gewährleistet.

Hinsichtlich der Anpassungsmöglichkeiten des Anwenders gibt die Analysestruktur eine starrere Auswerte-Struktur vor. Hier lassen sich die notwendigen Berechnungen durchführen. In der Analysestruktur des Controlling-Informationssystems werden Kosten, Erlöse und andere wichtige Kennzahlen wie verwertbare Förderung, geleistete Mannschichten, Streckenauffahrung und Schichtleistung abgebildet. Die Darstellung der Kosten und Erlöse beschränkt sich auf Kostenartengruppen oder die Gesamterlöse des Bergwerks. Einzelne Kostenarten werden nicht berücksichtigt, da dies über das Ziel einer monatlichen Darlegung von Kosten, Erlösen und Kennzahlen hinausginge und dadurch die Überschaubarkeit und die Leistungsfähigkeit des Systems beeinträchtigte.

Für die betriebswirtschaftliche Beurteilung des Betriebsprozesses eines Bergwerks ist die enge Verknüpfung von Kosten und Erlösen sowie anderer wesentlicher Kennzahlen von großer Bedeutung. Daher nehmen bestimmte Kennzahlen und ihre Berechnung im Controlling-Informationssystem einen breiten Raum ein. Hierbei ist das Betrachten spezifischer Kosten wie DM je Tonne verwertbare Förderung und DM je verfahrenene Mannschicht ebenso wichtig wie das Prüfen von Leistungsgrößen wie Schichtleistung oder Leistung bei der Streckenauffahrung, die zur Beurteilung der Produktivität nötig sind (Bild 4).

### Datenbereitstellung und Datenübernahme

Die Grunddaten für das System WD CIS sind in der zentralen Datenbank verfügbar. Die im ersten Schritt bereitzustellenden Ist-Werte für Kosten und Erlöse

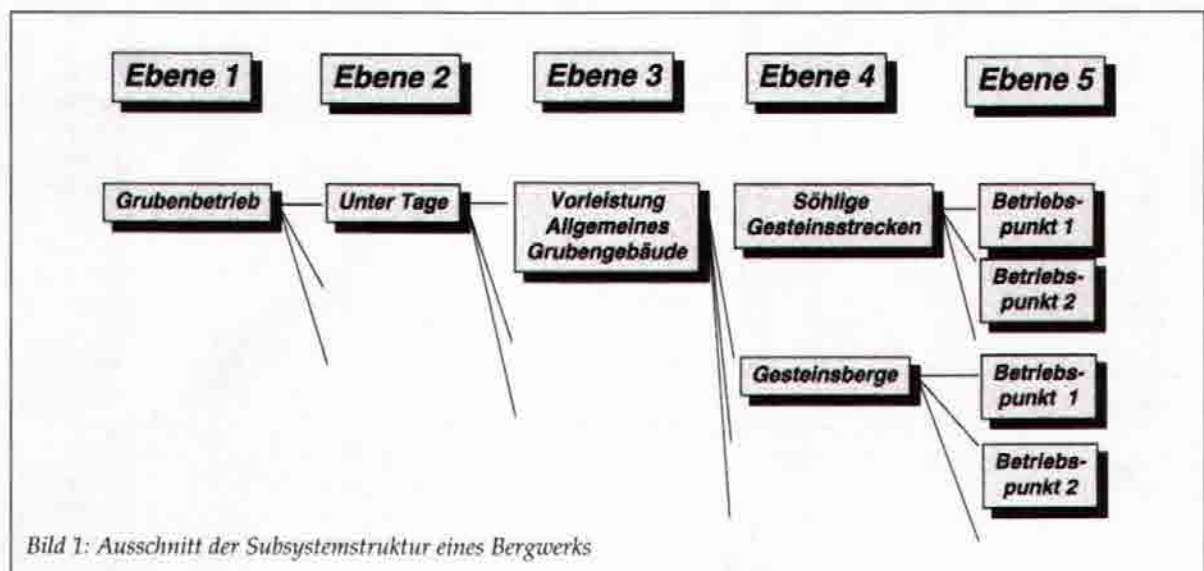


Bild 1: Ausschnitt der Subsystemstruktur eines Bergwerks



Bild 2: Analysebereich Arbeitskosten

werden jedoch nicht in der für das Controlling-Informationssystem benötigten verdichteten Form vorgehalten, sondern auf der Basis der betriebspunktbezogenen Kostenstellen und Kostenarten. Zunächst sind aus der Grundtabelle der zentralen Datenbank die Einzelkostenarten zu den Analysezeilen des Controlling-Informationssystems zusammenzufassen. Die Zuordnungen hierfür wurden vorab erarbeitet. Anschließend sind hinsichtlich der Betriebspunkte und einzelner Arbeitsvorgänge unterschiedliche Verdichtungen durchzuführen. Für die einzelnen Verdichtungsschritte wurden Programme erstellt. Mit Hilfe von Steuertabellen, in denen die Verdichtungskriterien enthalten sind, lassen sich einfache Änderungen und Ergänzungen an den Verdichtungskriterien vornehmen. Für Prüfzwecke wird ein Protokoll angefertigt, das alle nicht verarbeiteten Sätze auflistet. Die Verdichtungsergebnisse werden als Basisdaten für das Controlling-Informationssystem bereitgestellt.

Zusätzlich zu den Kosten- und Erlös-Informationen werden Kennzahlen wie Fördermenge, Belegschaft und aufgefahrene Streckenmeter benötigt. Diese

Daten stehen in der zentralen Datenbank zur Verfügung und werden über spezielle Abfrageroutinen ermittelt.

Die Basisdaten werden jeweils nach dem Monatsabschluss über Abfrageroutinen gewonnen und in zwei Dateien je Bergwerk auf dem Großrechner bereitgestellt. Diese Daten werden im ASCII-Format über eine Datenleitung ins lokale Netz des Bergwerks und auf den Arbeitsplatzrechner übertragen, dort mit Hilfe eines Schnittstellenprogramms in das Controlling-Informationssystem importiert. Dies läßt sich schrittweise oder auch gesteuert mit Stapelverarbeitungsprogrammen durchführen.

Zur Zeit wird erarbeitet, in welchem Detaillierungsgrad Plan-Werte in der zentralen Datenbank verwaltet werden sollen. Daher werden die Plan-Werte für das Controlling-Informationssystem erst in einem zweiten Schritt zur Verfügung gestellt. Derzeit wird mit manuell eingegebenen Plan-Werten des „alten“ Detaillierungsgrades gearbeitet.

### Erfahrungen

Das Controlling-Informationssystem ist zur Zeit bei zwei Bergwerken im Einsatz. Dort haben die Controller gute Erfahrungen gemacht. Als nachteilig wird derzeit noch der monatliche Pflegeaufwand für die einzelnen Betriebspunkte gesehen. Da jeden Monat neue Betriebspunkte hinzukommen, sind

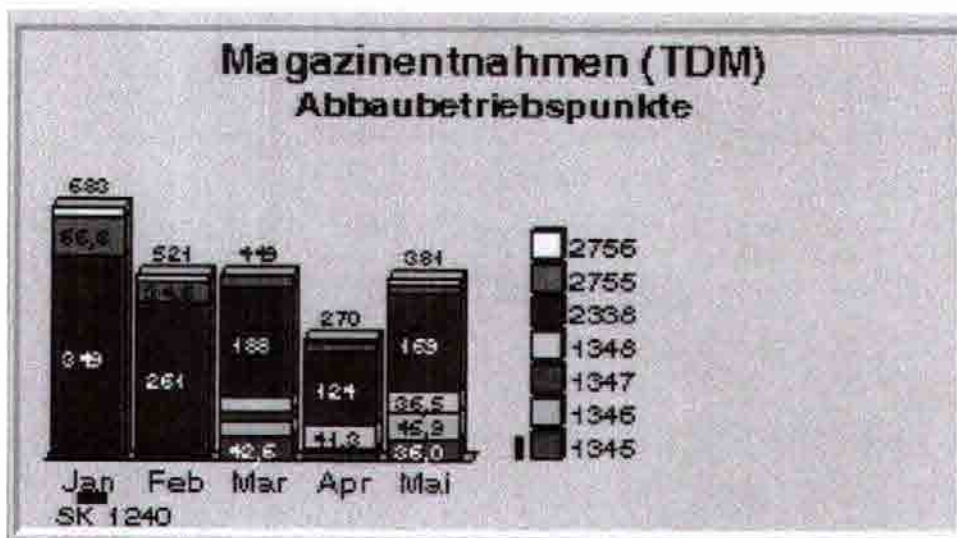


Bild 3: Kostenbetrachtung verschiedener Betriebspunkte

diese in Form eines Subsystems mit seinen Kennungen hinzuzufügen und im Schnittstellenprogramm zu berücksichtigen. Hier könnte ein auf diese Problemstellung zugeschnittenes Ergänzungsprogramm Abhilfe schaffen.

Um das Controlling-Informationssystem schnell einsetzen zu können, wurde die Datenübernahme mit dem Schnittstellenprogramm MS KONV gewählt (Bild 5). Mittelfristig ist die Ablösung dieses Konzepts durch die direkte Anbindung an die zentrale Datenbank über eine SQL-Schnittstelle vorgesehen.

Mit dem Controlling-Informationssystem als Lösung der genannten Aufgaben steht den Controllern der Bergwerke ein vollwertiges innovatives Instrument für ein wirkungsvolles Überwachen und Steuern zur Verfügung. Ende letzten Jahres haben zwei weitere Bergwerke das Controlling-Informationssystem übernommen. Die unternehmensweite Einführung auf allen übrigen Bergwerken der Ruhrkohle AG soll bis Ende 1996 abgeschlossen sein.

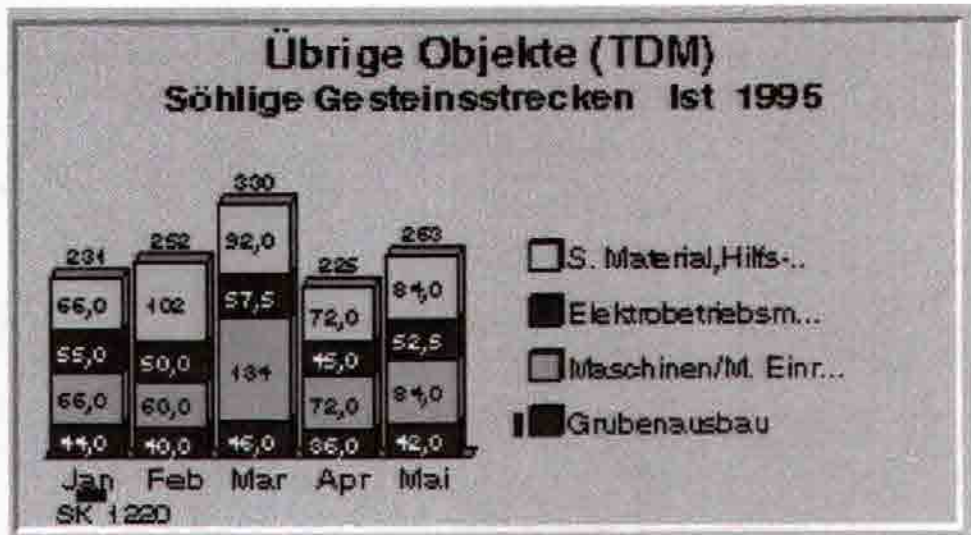


Bild 4: Kostenstruktur einer Kostenartengruppe

**Literatur**

Hichert, Rolf; Moritz, Michael: MIKsolution – betriebswirtschaftliche Konzeption und softwaretechnische Realisierung eines erfolgreichen Konzeptes für Management-Informationssysteme. In: R. Hichert und M. Moritz: Management-Informationssysteme. Praktische Anwendungen. Berlin: Springer, 1995.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	32	39	F	T	S

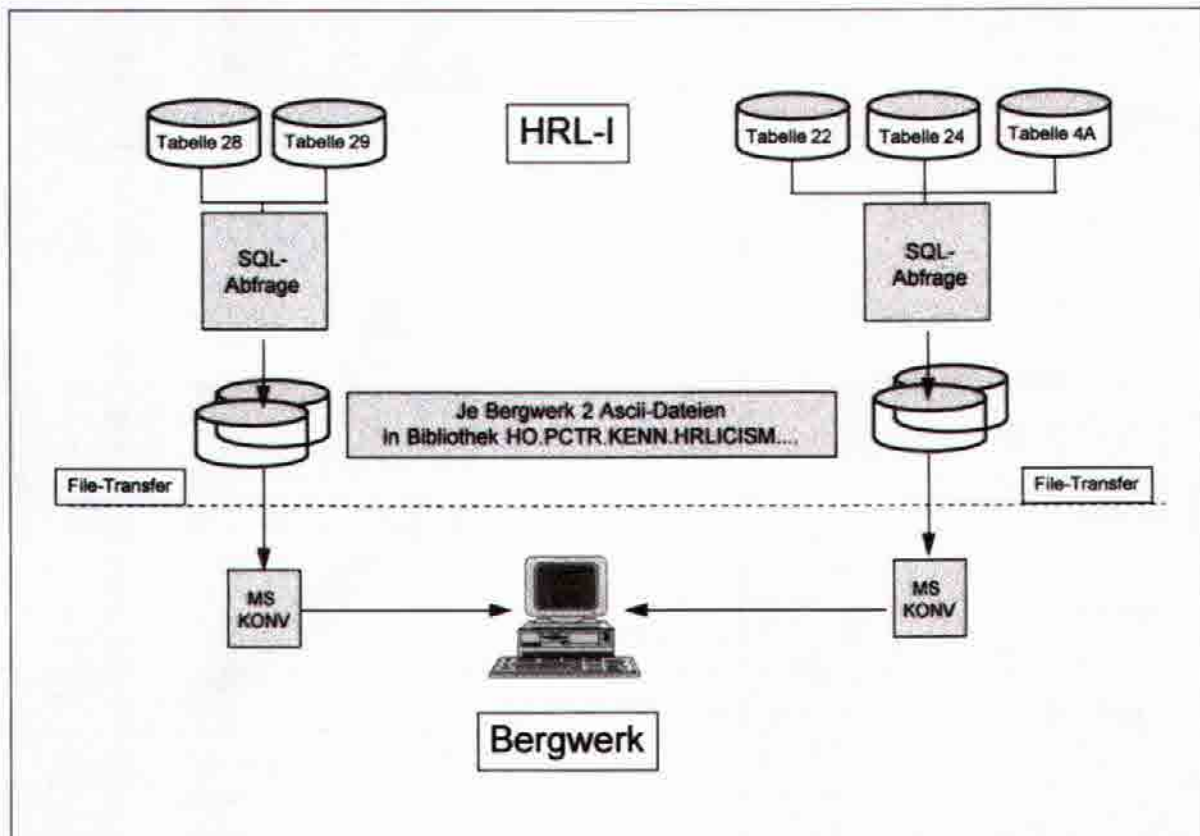


Bild 5: Datenfluß im Controlling-Informationssystem WD CIS der Ruhrkohle AG

# CONTROLLER VEREIN "GOES ONLINE"

Ein Online-Dienst des Controller Verein eV Gauting ist am 20. 05. 96 gestartet worden. Der Controller Verein als größte Institution der Controller im deutschsprachigen Raum hat sich zum Ziel gesetzt, neben vielen anderen Aktivitäten auch in neue Technologien zu investieren.

Ziel des CVOnline ("Controller Verein goes Online") soll die Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit durch neue Medien und damit die Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Controller Verein bei Unternehmen, Controllern und anderen Interessierten sein. Die Verbesserung der Mitgliederbetreuung auf Basis dieser Plattform genauso wie der Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern, fachbezogenen Interessenten sowie Unternehmen und der Wissenschaft sind ebenfalls hervorzuheben.

Im Januar 1996 hat der Vorstand des Controller Verein diese grundsätzlichen Zielsetzungen und die damit verbundenen möglichen Inhalte für den Start des Online-Dienstes CVOnline vorgegeben. Es sollen neben konstanten Inhalten – wie Philosophie des Vereins, Leitbild und Ziele, Antrag auf Mitgliedschaften etc. – auch Inhalte von Interesse gespeichert werden, die sich mit dem aktuellen Geschäftsbericht, Controller-Statements, Veranstaltungshinweisen und Ausgewähltem aus dem Controller Magazin beschäftigen. In weiteren Ausbaustufen ist dann die Möglichkeit der Nutzung von e-mail als Basis für den Informationsaustausch anzustreben.

Wir sind sicher, daß diese neue Informationsplattform des Controller Verein dazu beitragen wird, den Mitgliedern wie auch den übrigen Interessierten im deutschsprachigen Raum eine neue, interessante Möglichkeit zum Informations- und Gedankenaustausch zu gestatten.

Die Homepage des Controller Verein zeigt Ihnen Abb. 1. Die Internet-Adresse lautet <http://www.controllerverein.de>. Auch hier sieht man bereits, daß großer Wert darauf gelegt wurde, die erste Seite nicht mit vielen Grafiken vollzupacken, sondern mit wenigen übersichtlichen Informationen einen schnellen Seitenaufbau zu ermöglichen und dem Interessenten nicht seine kostbare Zeit zu stehlen.

## Zugriff und Ablage

Doch nun zu der Frage, wo die Daten des Controller Verein stehen und wer sie pflegt. Den Zusammenhang veranschaulicht Ihnen die folgende Grafik (Abb. 2).

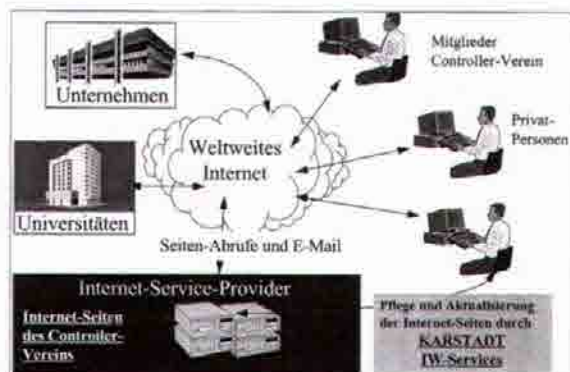


Abb. 2: Zugriff und Ablage der Internet-Seiten

## Die Homepage



Abb. 1: Homepage Controller Verein

Dabei stehen die Rechner des Internet-Service-Providers (zumindest derzeit) in Castrop-Rauxel. Die Pflege der Daten erfolgt bei Bedarf durch die KARSTADT Informationswirtschaft und Services in Essen. Ihre eingehenden E-Mails werden ebenfalls in Castrop-Rauxel sozusagen als großer Briefkasten gesammelt und dann vom Controller Verein abgerufen.

*Dipl.-Wirtsch.-Ingenieur Direktor  
Ragnar Nilsson für den Vorstand  
des Controller Verein eV*

# AM CONTROLLER SCHULHAUS IN WÖRTHSEE-ETTERSCHLAG

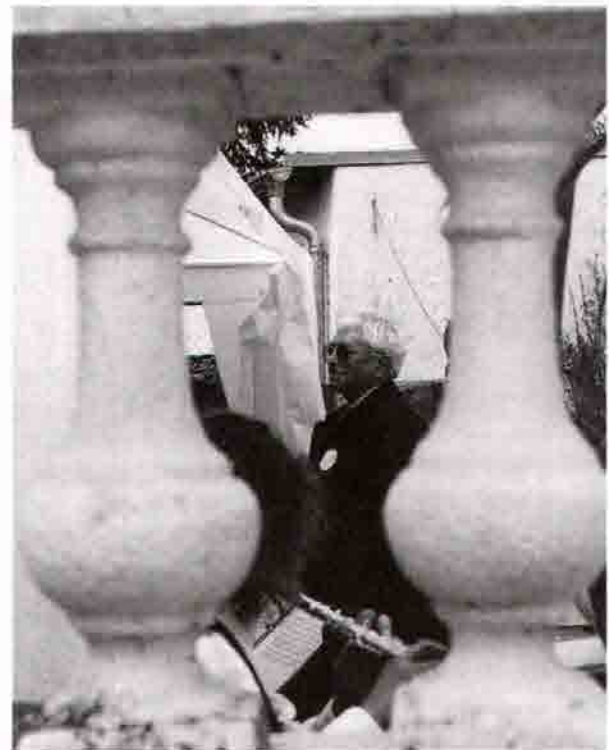


**Tag der offenen Türe  
16. 5. 96  
Himmelfahrt**

**Wirkliches und virtuelles  
Herrscherpaar:**  
Bürgermeisterpaar Hermann und  
Gerda Dorbath, Wörthsee;  
Kaiserin Elisabeth und Ludwig II,  
König von Bayern



**Pfarrer Elmar Schnitzler**, Wörthsee, dirigiert (ehrenhalber)  
die Blaskapelle Wörthsee e. V.



... und Pfarrer Schnitzler sorgte an Himmelfahrt ab  
10.00 Uhr für Sonne; Beginn der „open door“ 11.00 Uhr



Blaskapelle Wörthsee e. V. empfängt den Bus aus Gauting  
Regie: RA Konrad Gritschneider, Mitglied des Gemeinderats



Marianne Bauer + Martin Bauer jun., Mitglied des Gemeinderats; Leitung Garni-Hotel Geierhof (wo die Controller beim Workshop in Etterschlag schlafen)



Hannelore Deyhle-Friedrich mit Durstlöschplatz; mobile Außenstelle des Landgasthof „Alter Wirt“ (Horst Paintmeier) – wo die Controller beim Workshop essen







(von links) „Schulleiter“ Dr. Albrecht **Deyhle**,  
1. Bürgermeister Hermann **Dorbath**, Kaiserin Sissi,  
König Ludwig

Die Majestäten und der Nachwuchs (von links): Sarah und Maike  
**Grotheer** sowie Mirjam und Nathalie **Hauser** (im Hintergrund sich  
freuend: RA Conrad **Günther**, Geschäftsführer Controller Akademie)

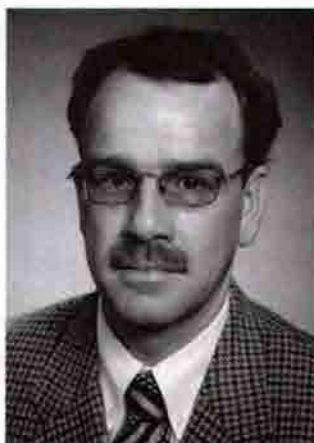


Im Takt: essen und hören: links im Vordergrund  
Gf. Direktor Dirk **Schoppmann** mit Frau + Sohn,  
**Hotel Allgäu Stern Sonthofen**;  
rechts vorne Dirigent Bernhard **Porsche**

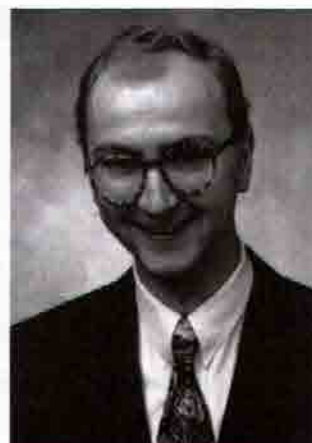
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
16	31	33	A	S	P

## KVP IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

von Axel **Bentz** und Michael **Rüd**



*Axel Bentz ist Mitarbeiter des Dezernenten für Kultur, Schulen, Sport- und Bäderwesen der Stadt Mannheim, zuständig für Planung, Steuerung und Projektleitung sowie Mitglied der Projektgruppe priMA.*



*Michael Rüd arbeitet als Trainer und Projektmitarbeiter bei der INTEGRATA Training AG.*

KVP oder KAIZEN sind in aller Munde. Was verbirgt sich hinter diesen Schlagworten, die wenige bisher in der Praxis kennengelernt haben? Nach den Erfolgsmeldungen vor allem aus dem Bereich der Automobilindustrie wagt sich jetzt auch die Öffentliche Verwaltung an diese Thematik.

### Controlling und KVP

Deyhle<sup>1</sup> beschreibt als eine der Funktionen des Controlling auch die Vorbereitung der Möglichkeiten, moderne Managementtechniken nutzbringend für die Unternehmung einzusetzen. Reichmann<sup>2</sup> widmet einer dieser Techniken, der Wertanalyse, ein Kapitel, in dem die Einbindung des Controlling in Wertanalyseprojekte beschrieben wird. Im ersten Controller Magazin 1996 versucht uns Frenkel<sup>3</sup> „Controller's Mitbemühen um eine täglich besser werdende Qualität“ schmackhaft zu machen und eine der Kernaussagen von Prof. Henzlers<sup>4</sup> Vortrag anlässlich des Congress der Controller am 29./30. Mai 1995 lautete „Der zukunftsorientierte Controller ist aktionsorientiert“.

Die folgenden Fragen seien selbstkritisch erlaubt: Wie sehr bringen wir uns als Controller in solche Managementtechniken **aktiv** ein? Inwieweit können wir hier qualitativ mitreden/mitdenken? Wieviele Controller wurden in den letzten Jahren in der Wertanalyse ausgebildet und wie hoch ist die Anzahl derer, die an Wertanalyseprojekten teilnahmen? Welcher Controller begleitete unternehmensintern die ISO-9000-Zertifizierung und nutzte dies zur Hinterfragung der Sinnhaftigkeit von Abläufen? Haben wir nicht alle schon von Begriffen wie TQM, GWA, ZBB, Prozeßkostenrechnung **gehört** – könnten wir diese auch anwenden?

Der schmale Grat des „esoterischen, von praktischen Gegebenheiten abgekoppelten Controlling“ hin zu einem gelebten, weil praxisnahen Controlling ist

durch unser tagtägliches, aktives Einbringen zu überschreiten. Controller's Hausbesuche und seine Tätigkeit als Planverkäufer fallen hierunter (um einige Klassiker zu nennen). Aber auch das Wirken als Teammitglied in einem der o. a. Methoden bzw. Projekte läßt den Controller an der Unternehmenspraxis teilhaben/mitgestalten und kann oft vorher offene oder heimlich errichtete Mauern aus den Fachabteilungen niederreißen.

Der letzte Nebensatz zielt insbesondere auf das häufig noch zu erarbeitende Rollenverständnis des Controllers in der öffentlichen Verwaltung ab. Bevor man hier als erfolgreicher Zielverkäufer auftreten kann, muß man sich zunächst der offenen oder heimlich gelebten Widerstände der alteingesessenen Strukturen dieser neuen Funktion gegenüber bewußt werden und muß versuchen, diese Widerstände abzubauen.

Wenn es den Mitarbeitern des Controlling gelingt, die kleinen und vielleicht auch größeren Probleme der Fachabteilungen mit diesen zusammen zu lösen, ist die Motivation für ein Controlling geschaffen.

KVP kann als eingesetzte Methode der Wegbereiter für ein erfolgreiches Controlling sein. KVP wird in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. KVP ist in jedem Dienstleistungsunternehmen durchführbar.

### Ausgangssituation der öffentlichen Verwaltung

Am 14. Dezember 1995 um 15.45 Uhr war der Schuldenberg der Staatsschulden in Deutschland gemäß Berechnungen des Bundes der Steuerzahler exakt zu dieser Minute auf zwei Billionen (2000 Milliarden) angewachsen.

Die Verpflichtungen von Bund, Ländern und Gemeinden haben sich damit seit 1990 – dem Jahr der Deutschen Einheit – annähernd verdoppelt.

Diesen stetigen Steigerungen der Ausgaben der öffentlichen Haushalte stehen höhere Erwartungen der Bürger an Wirtschaftlichkeit, Service und Qualität der öffentlichen Dienstleistungen gegenüber. Gleichzeitig sinken die Steuereinnahmen ebenfalls unaufhörlich.

Zur Durchbrechung dieses Trends, der in dieser dramatischen Form bereits 1990 einsetzte, sucht die öffentliche Hand Hilfe durch Anleihen in der Freien Wirtschaft. Die traditionellen Ansätze:

- Nettokreditaufnahme erhöhen
- Abgaben erhöhen

sind ausgereizt.

Beide Wege sind an ihren Grenzen angelangt.

Die Verwaltungen suchten daher nach neuen Lösungsansätzen und fanden diese in der Anpassung der Verwaltungsstrukturen an die in der Freien Wirtschaft bewährten Instrumente; das Schlagwort vom „Tilburger Modell“ machte die Runde.

Das neue Arbeiten der Verwaltung wurde mit „Neuem Steuerungsmodell“ und der Einführung betrieblicher Strukturen definiert. Die Begriffe

- Dezentrale Ressourcenverantwortung
- Budgetierung (Outputsteuerung)
- Controlling
- Produktdefinition
- Kontraktmanagement

u. ä. beschäftigten Entscheidungsträger und Mitarbeiter/innen gleichermaßen.

### Was hat sich bzw. wird sich jedoch dadurch tatsächlich ändern?

Viele Verwaltungen befassen sich mit der Definition von Produkten und dem Erstellen von Produktkatalogen. Der Aufwand, der in diesem Zusammenhang betrieben wird, ist enorm. Eine Verbesserung der Finanzsituation und der Qualität der Dienstleistungen wird jedoch **kurzfristig nicht erreicht**.

Sicherlich treten durch die Einführung neuer Steuerungsmodelle mittelfristig positive Änderungen ein. Die gewünschte verbesserte Steuerung und ein verstärktes Kosten- und Qualitätsbewußtsein der Beschäftigten werden sich einstellen.

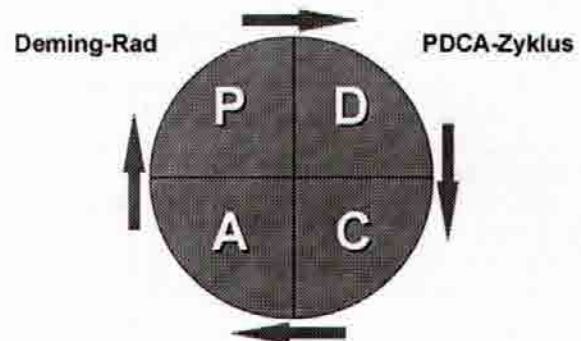
Befassen wir uns nach dieser Situationsbeschreibung ein zweitesmal mit dem Verständnis des Controllers in der öffentlichen Verwaltung: Wenn das „Schiff Verwaltung“ leckt und Schlagseite hat, nutzt vorrangig auch kein Navigator (Controller), der ein Kartensystem (Berichtswesen) mit gefährlichen Stellen aufbereitet, die es vorschauend zu umfahren gilt. Dann heißt es auch beim Navigator Schwimmweste anlegen, Wasser schippen, mithelfen, das Leck dicht zu machen (im Team Methoden zur Verbesserung anwenden). Während der Verschnaufpausen muß unser Navigator natürlich weiterhin an seinem Kartensystem arbeiten und lernen, wie ein Sextant in der öffentlichen Verwaltung funktioniert (Instrumente zur Steuerung aufbauen), damit sich aus dem dahintrudelnden Schiff ein wettertüchtiger, unter voller Kraft fahrender Kahn entwickeln kann. Auch aus diesem bildlichen Vergleich ist zu erkennen, daß die Rolle des Controllers in der öffentlichen Verwaltung eine andere ist als die seines Kollegen in der Privatwirtschaft.

### Wie kommt die öffentliche Verwaltung zu KVP und wie setzt sie dies ein?

Ein erneuter Blick in die Freie Wirtschaft deutet demgemäß darauf hin, daß der Aufbau von Steuerungsinstrumenten allein zur Bewältigung von Engpässen in Zeiten besonderer Belastung nicht ausreicht, denn dort sind die von der Verwaltung erst jetzt ins Visier genommenen Instrumente schon lange Standard.

Insbesondere die deutsche Automobilindustrie und deren Zulieferer standen in den letzten Jahren unter besonderem Konkurrenz- und Marktdruck.

Es ist deshalb nicht verwunderlich, daß gerade aus diesem Bereich neue Ideen in die Arbeitswelt eingebracht wurden: **KAIZEN** – ein Wort aus dem japanischen. Dabei bedeutet „KAI“ Veränderung und „ZEN“ das Gute. Beide Begriffe zusammen kann man als „Veränderung zum Guten“ übersetzen, was bedeutet, daß sich ein Unternehmen oder auch eine Verwaltung nicht mit einer einmal erreichten Verbesserung eines Prozesses zufrieden gibt. Eine Verbesserung wird zum Standard und stetigen Anlaß neuer Verbesserungsideen. KAIZEN wird damit zu einem kontinuierlichen Prozeß der ständigen Verbesserung von Prozessen in vielen oft sehr kleinen Schritten unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen. Aus dieser Definition entstand die deutsche Übersetzung des KAIZEN, der kontinuierliche Verbesserungsprozeß – KVP –.



Das „Deming-Rad“, benannt nach dem Amerikaner W. E. Deming, entwickelt in den 50er Jahren, zeigt den stetigen Prozeß von *plan, do, check* und *action*. Die Pfeile symbolisieren den stetig weiterführenden Kreislauf.

Für KVP gelten die Regeln und Gesetzmäßigkeiten des KAIZEN ohne Ausnahme; bereits aus der o. g. sehr kurzen und groben Definition des KAIZEN bzw. KVP zeigen sich deutliche Unterschiede zur traditionellen deutschen bzw. europäischen Vorgehensweise.

Während traditionell versucht wird, durch innovative Maßnahmen sozusagen in einem Aufwasch abschließende Ergebnisse zu erzielen (Bsp. Anschaffung verbesserter Maschinen, Einführung EDV, Neustrukturierung der Verwaltung, etc.), ist KVP ein stetiger Prozeß vieler kleiner Schritte. Kurzfristige spektakuläre Ergebnisse sind nicht das Ziel von KVP.

KVP – der kontinuierliche Verbesserungsprozeß – bezieht das Wissen der Mitarbeiter/innen als der am

Prozeß Beteiligten ganz bewußt in jede Verbesserung mit ein und erreicht dadurch, daß gute Ideen tatsächlich umgesetzt und gelebt werden. Und hier ist KVP auch an Geschwindigkeit und Durchsetzbarkeit anderen, innovativen und traditionellen Ansätzen überlegen, denn im KVP-Team erarbeitete Verbesserungsvorschläge werden grundsätzlich mit Abschluß der Projektarbeit umgesetzt, was die Beteiligten motiviert, ständig über Verbesserungen zu reflektieren. Das wiederum grenzt KVP eindeutig vom Betrieblichen Vorschlagswesen ab, das gute Ideen nur in Einzelarbeit und unter Prämierversprechen eher zufällig entstehen läßt. Daß diese häufig nicht realisiert werden, ist ein weiterer Unterschied zu KVP.

Ein weiterer Grundgedanke der Einbeziehung der Beschäftigten ist, daß außer deren Wissen auch deren Kreativität geweckt wird. Der tayloristisch arbeitsteilige Grundsatz der Trennung von Planung (Vorgesetzte) und Ausführung (Mitarbeiter/in) gilt nicht für KVP. Unternehmen und Verwaltungen, die KVP einführen und leben, beziehen ihre Beschäftigten in Zielfindungsprozesse mit ein und sorgen damit dafür, daß sich die Mitarbeiter mit ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung stärker identifizieren.

Aber funktioniert ein auf japanischer Lebensweise beruhendes Gedankengut, an deren Umsetzung sich auch in der Industrie bisher nur wenige Branchen heranwagten, in der Öffentlichen Verwaltung?

Die ersten Ergebnisse bejahen dies eindeutig. Alle Regeln von KVP gelten für die Öffentliche Verwaltung in gleicher Weise wie für die Freie Wirtschaft. Die von KVP aufzuspürenden Potentiale im Bereich nicht wertschöpfender Tätigkeiten sind in der Öffentlichen Verwaltung sogar noch in größerem Umfang zu vermuten. Die Stadt Mannheim hat als eine der ersten Kommunalverwaltungen in Deutschland im Rahmen eines strategischen Projektes die Implementierung von KVP bei der Stadtverwaltung beschlossen. Unter dem Slogan *priMA* (Prozeßverbesserung in Mannheim) wird der Weg der vielen kleinen Schritte gegangen.

---

### Grundprinzipien von KVP

---

- Teamarbeit
- Wertschöpfende Tätigkeit
- Interne Kunden- und Lieferanten-Beziehung

*drei der wichtigsten Prinzipien von KVP.*

KVP beruht auf einigen wenigen Grundprinzipien, deren Einhaltung für den Erfolg von KVP jedoch unabdingbar sind.

Dazu gehören die Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter/innen, systematische Problemanalysen sowie **teamorientierte Lösungsansätze mit sofortiger Umsetzung**. Ein KVP-Projektteam besteht aus fünf bis acht Beschäftigten, die in zwei bis fünf Tagen Lösungsvorschläge erarbeiten und diese sofort umsetzen. Damit dies möglich ist, **müssen Führungskräfte Verantwortung und Entscheidungskompetenz an das Team übertragen**.

Betrachtet man die Durchlaufzeit einer Leistungs- oder Produkterstellung, so sind **wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten** zu erkennen. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten sind alle Tätigkeiten, die nicht unmittelbar zur Erfüllung der Kundenanforderungen dienen, aber ebenfalls zeit- und materialaufwendig sind (z. B. Lagerung, Wartezeit, Transport, etc.).

Durch KVP werden die nicht wertschöpfenden Prozeßschritte erkannt und möglichst beseitigt.

KVP orientiert sich am Kunden/Bürger und dessen Wünschen. Um dies zu gewährleisten, muß jeder an der Erstellung des Produktes beteiligte gute Arbeitsergebnisse rechtzeitig erhalten, leisten und weitergeben. Jeder Beschäftigte wird somit Kunde und Lieferant in einer Person.

---

### Wie kann KVP in der Verwaltung implementiert werden?

---

Aufgrund der strategischen Bedeutung von KVP sollte ausgehend vom obersten Management der jeweiligen Verwaltung eine Projektgruppe mit der Einführung in der Behörde beauftragt werden. Die Mitglieder sollten besonders qualifizierte Beschäftigte aus allen Fachbereichen der Verwaltung sein, die mit modernem Projektmanagement eine Projektdefinition erstellen, aus der die Vorgehensweise ersichtlich wird.

Im Vorfeld der eigentlichen Einführung bietet sich auch für KVP die Erprobung des Fachkonzeptes in einem oder mehreren Pilotbereichen an.

Im bereits angesprochenen Beispiel der Stadt Mannheim wurde durch die unmittelbare Initiative von Oberbürgermeister Gerhard Widder eine entsprechende Projektgruppe eingesetzt, die ihr erarbeitetes Fachkonzept zunächst im Bereich des Schulverwaltungsamtes erprobte.

---

### Durchführung von KVP-Projekten/ Vorgehensweise

---

Es wird zunächst für die weiteren Ausführungen unterstellt, daß KVP bereits im betreffenden Fachbereich (Amt, Referat) eingeführt und ein KVP-Manager<sup>5</sup> benannt ist. Dessen Aufgabe besteht in der Vorbereitung der KVP-Projekte, die mit der Auswahl der Projekte beginnt und mit einem Nachtreffen endet.

In der Praxis sind bei der Stadt Mannheim Projekte bereits in den Bereichen Abfallwirtschaft und Umweltschutz (z. B. Aufstellen von Müllbehältern, Bereitstellung von Dienstkleidern) und Schulamt (z. B. Inventarisierung) gelaufen. Im Laufe des Jahres 1996 wird mit insgesamt 30 Projekten gerechnet, die sich zusätzlich auf die Bereiche Personalamt, Kämmerei- amt, Sport- und Bäderamt, Bauordnungsamt und Reiß-Museum verteilen.

Das Beispiel der Aufstellung von Müllbehältern brachte eine Verkürzung der Durchlaufzeit von fast 50 %, eine Verringerung der Anfragen und Beschwerden von fast 100 % und eine enorme Verschlinkung des gesamten Prozesses (Steigerung der Effizienz).

Durch die Auswahl der Projekte sollen keine Vorschläge unter den Tisch fallen, vielmehr geht es um die Entscheidung, welches Projekt als nächstes in Angriff genommen werden soll.

Die Projektauswahl erfolgt in einem Entscheidungsgremium des Fachbereichs, das durch den Personalrat und den KVP-Manager ergänzt wird. Zur eigentlichen Auswahl gibt es verschiedene Kriterien wie z. B. Schnittstellen und Länge des Prozesses.

Die Projektauswahl ist Voraussetzung für die Zusammenstellung des Projektteams, dem alle Funktionsbereiche, die an dem zu untersuchenden Prozeß beteiligt sind, angehören müssen. Das Projektteam setzt sich zusammen aus Vertretern aller Hierarchien und Entscheidungsebenen, alle Mitglieder im Team sind gleichberechtigt.

Im Vorfeld des Projekts wird durch den KVP-Manager das Thema sorgfältig aufbereitet und die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen. Das Projektteam erhält zu Beginn seiner Arbeit einen Einblick in die Problemstellung des Prozesses und nimmt dann im Projekt selbst im Rahmen einer Situationsanalyse eine umfassende Aufnahme des bestehenden Prozesses vor.

Mit Hilfe der Methoden der Kreativitätstechniken werden im Team Lösungsvorschläge entwickelt und anhand der konkreten Zielvorgaben gemessen. Am letzten Tag findet eine Präsentation der Ergebnisse statt, in der alle Beschäftigten des erweiterten Umfelds eingeladen sind. Im Rahmen dieser Präsentation werden die Ergebnisse diskutiert und verabschiedet. Gleichzeitig wird ein Arbeitsplan für unerledigte

Maßnahmen verabredet, der Auftrag, Verantwortliche und Zeitvorgaben nennt. In einem **Nachtreffen**, ca. ein Monat nach dem Projekttermin, wird der Arbeitsplan und die Umsetzung der Ergebnisse geprüft. Zu diesem Zeitpunkt laufen bereits die Vorbereitungsarbeiten für das nächste Projekt im gleichen Fachbereich...

#### Literaturhinweise

„KAIZEN – Der Prozeß der ständigen Verbesserung“  
KAIZEN INSTITUTE OF EUROPE

„Das BVW in der Krise“  
Bernhard Biehler (Carl Freudenberg)

„KAIZEN – Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb“ – Masaaki Imai

„Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit und KVP“ – Andreas Meckel (Verband der Japanischen Automobilhersteller in Deutschland)

„CIP, KAIZEN, KVP“ – Japan Human Relations Association – Japan-Service

„Entscheidungsprozesse in japanischen Unternehmen“ – Dr. Dieter Schneidewind, Reihe Japanwirtschaft, Deutsch-Japanisches Wirtschaftsförderungsbüro

#### Fußnoten

- 1 A. Deyhle, Controller-Praxis, Management Service Verlag, Band II, S. 113
- 2 T. Reichmann, Controlling-Praxis, Vahlen, 1988, Autor: W. Lingk, S. 198 - 208
- 3 W. Frenkel, cm, Management Service Verlag, 1/96, S. 50 - 52
- 4 cm, 5/95, Prof. Henzler, S. 276 oben
- 5 Aus Gründen der Lesbarkeit wird nur die männliche Form verwendet. ■



„Der Navigator“ © Atlas Film '96

## Bleiben Sie auf Kurs

mit dem **Controller-Kolleg** von Horváth & Partner

Weiterbildung ist heute ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen. Nutzen Sie unsere Fachkompetenz, unser praktisches Wissen aus der Beratung und unsere didaktisch fundierten Trainingskonzepte. Sichern Sie sich Impulse für den Wettbewerbsvorsprung! Stellen Sie uns auf die Probe!

Horváth & Partner GmbH  
Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart  
Telefon 07 11/66 91 90  
Telefax 07 11/66 91 99 9

## Horváth & Partner

### Controller-Kolleg

- Aufgaben, Organisation und Instrumente des Controlling**  
17. – 19. September '96
- Kosten- und Ergebnisrechnung**  
22. – 25. Oktober '96
- Unternehmensplanung, Budgetierung und Steuerung**  
12. – 14. November '96
- Operatives und strategisches Investitionscontrolling**  
10. – 12. Dezember '96

### Controlling-Spezial-Seminare

- Controlling für den öffentlichen Bereich**  
18. – 19. Juni '96 oder 19. – 20. November '96
- Wertsteigerungsmanagement**  
24. – 25. September '96
- Personalcontrolling**  
25. – 26. September '96
- Prozesskostenrechnung**  
15. – 17. Oktober '96
- Produktions- und Logistikcontrolling**  
29. – 30. Oktober '96
- Qualitätscontrolling**  
05. – 06. November '96
- Controlling mit SAP R/3 CO**  
07. November '96

# STRATEGISCHES KOSTENMANAGEMENT - Controller's Botschaft an die Geschäftsleitung



*Dr. Rainer Pelizäus ist geschäftsführender Gesellschafter der COMPPAS, Führungssysteme und Unternehmensberatungs GmbH, und Arbeitskreisleiter im Controller Verein eV*

von Dr. Rainer **Pelizäus**, Odenthal

Dieser Aufsatz ist in ähnlicher Form Anfang 1996 in einer Zeitschrift für Versicherungsunternehmen erschienen. Hier wurde nun versucht, das Thema von Unternehmen der Assekuranz zu lösen und auf andere Wirtschaftszweige auszuweiten. Zwei Ziele werden verfolgt: einerseits soll strategisches Kostenmanagement erläutert werden, andererseits eine gedankliche Brücke zwischen den Wirtschaftszweigen im Bereich innerbetrieblicher Strategien skizziert werden. Zur branchenspezifischen Interpretation ist sicher die Phantasie des Branchenkenners gefordert. Dies üben wir jedoch alle in Arbeitskreisen des Controller Verein eV und profitieren von dem, was in anderen Unternehmen und Wirtschaftsbereichen praktiziert wird.

Der Begriff „strategisches Kostenmanagement“ ist weitgehend undefiniert. Man findet ihn relativ häufig als werbende Überschrift für Veranstaltungen mit Vorträgen schwerpunktmäßig zu den Themen über Target-, Prozeßkostenrechnung und sonstigen bekannten Kostensteuerungstechniken. So wirbt man für Methoden, die moderner und anspruchsvoller, insbesondere dynamischer ausgeprägt sind als etwa Kostenstellen-, Kostenträger- oder auch Deckungsbeitragsrechnung. Dennoch dienen auch diese dynamischeren Methoden dem operativen Geschehen und haben als isolierte Werkzeuge nur indirekt mit strategischem Gestaltungswillen zu tun.

## Zur Definition

Strategisches Engagement läßt sich zusammenfassen in der Zielsetzungsfrage: „Machen wir das richtige Geschäft?“ oder präziser „Bieten wir dem eigentlichen Unternehmenszweck entsprechend der richtigen Zielgruppe die richtigen Produkte an?“ Konzentriert man sich auf das Kostenmanagement, so basiert dieses zum einen auf einem statischen Element, nämlich der Beschreibung und Analyse des Unternehmens in seinem Ist-Zustand, ggf. auch seiner Vergangenheit.

Zum anderen enthält das Kostenmanagement das dynamische Element der gezielten Kosten- und Ertragsoptimierung über gestalterische Aktivitäten innerbetrieblicher Art („Muskeln bilden“) und am Markt („Kräfte gezielt wirken lassen“). Letzteres ist Ausgangsbasis für das Erreichen der unternehmensindividuellen optimalen Funktionalität über den Weg der sukzessiven Veränderung. Will man dies in eine Strategie einbinden, dann muß man

1. eine Vision haben, wie die Betriebsabläufe eines Unternehmens von der Zentrale bis zum Kunden aussehen können/werden, insbesondere die Gestaltung von Verfahren und Techniken zur Herstellung der Produkte,
2. prüfen und analysieren, welche Verfahren und Techniken zur Herstellung der Produkte die Zielgruppe wann benötigt,
3. überlegen, welche Kommunikationswege und Kommunikationsmethoden zwischen Zentrale und Außendienst bzw. Kunden wann einsetzbar sind, d. h. wann vom Kunden akzeptiert werden.

Anmerkung: Hierbei ist es zunächst nicht wichtig, konkrete Termine zu setzen, eine Festlegung der Reihenfolge aller erforderlichen Maßnahmen ist hinreichend.

Damit sind wir nun im Bereich strategischer Ansätze und können versuchen, strategisches Kostenmanagement zu definieren:

**„Strategisches Kostenmanagement heißt, die richtigen Projekte/Maßnahmen durchzuführen, um jederzeit die richtige Zielgruppe mit den richtigen Produkten, über die richtigen Kommunikationswege und zu akzeptablem Preis versorgen zu können“** oder kurz  
„die richtigen Projekte zur richtigen Zeit machen“.

Sieht man mehr die damit verbundenen Aufwendungen, so kann man vereinfacht sagen  
**„die richtigen Kosten zur richtigen Zeit machen“.**

Aus dieser Definition können „strategische Projekte“ hergeleitet und die Beziehungen zum Prozeßmanagement hergestellt werden.

Weiterhin wird klar, daß

- > für das strategische Kostenmanagement nach Vorbereitung durch Controlling, BO etc. die höchste Entscheidungsebene gefordert ist,
- > bei Vorliegen der Kostenstrategie nahezu jede operative Entscheidung erheblich vereinfacht wird.

Also: Strategisches Kostenmanagement fordert den Vorstand und hilft ihm gleichzeitig im operativen Entscheidungsgeschehen.

### Folgerungen für ein Unternehmen

Eine Vision von den zukünftigen Abläufen in Dienstleistungsbereichen ist relativ einfach herzuleiten und in den Köpfen vieler Controller und Manager – wenn auch oft nicht ausformuliert – seit Jahren vorhanden. Schwieriger dagegen ist es, die Folgerungen daraus für das individuelle Unternehmen zu ziehen. Beginnen wir mit einer Skizze dieser „Vision“:

**Versicherungsunternehmen, Banken und weite Bereiche des öffentlichen Dienstes** können ihrer Anlage nach als reine Informationsverarbeitungsbetriebe angesehen werden. In der produzierenden Industrie kann am ehesten der gesamte Overhead angefangen beim Rechnungswesen bis zum Controlling ebenso als Informationsverarbeitungsbereiche interpretiert werden. Aber auch die Produktionsprozesse werden immer häufiger über Roboter abgewickelt und erst recht über Informationsverarbeitungssysteme beliefert und gesteuert. Gerade diese durchorganisierten Produktionsprozesse machen es den Dienstleistungsunternehmen vor, welche Entwicklungen auf sie zukommen werden und längst schon eingetreten wären, wenn der Markt durch aufsichtsrechtliche Bestimmungen nicht so stark geschützt und reguliert worden wäre, wie es bis 1994 der Fall war. Aufgabe der Dienstleistungsunternehmen ist es, Schutz-, Finanzierungs- und Versorgungsbedarf ihrer Zielgruppen zu ermitteln, passende Angebote zu entwickeln, diese den Zielgruppen zu vermitteln und bei Annahme des Angebotes die Sorge- und Serviceleistungen (Schutz, Geldmittel, Versorgung und Verwaltung) zu gewährleisten. Alle diese Leistungen basieren größtenteils auf reinen Informationsflüssen zwischen dem Markt und dem Dienstleistungserbringer. Sie sind daher in aller Konsequenz automatisierbar, soweit sie nicht mit entwickelnder und prüfender menschlicher Intelligenz verbunden sind oder auf Basis sozialer Kommunikationswege ablaufen. Letztlich sind diese Leistungen über Integration in Netze und DV-Werkzeuge billiger und zuverlässiger verifizierbar, als es heute der Fall ist. Eine Frage ist nur der Zeitpunkt, an dem die Technik unter Preis-/Leistungs Gesichtspunkten hinreichend effizient sein wird. Das bedeutet ganz konkret:

- Eine Polarisierung der Arbeit: Die Arbeit wird sich mehr und mehr konzentrieren, einerseits in der analysierenden, entwickelnden und system-

betreuenden Zentrale und andererseits bei den Endpunkten der Vertriebswege, z. B. dem Außendienst und/oder direkt beim Kunden. Dazwischen liegende Verwaltungseinheiten werden abgebaut oder zumindest stark reduziert.

- Eine Veränderung der Aufgabeninhalte in der Zentrale und „vor Ort“: In der Zentrale werden Expertensysteme, Kundenbetreuungsbereiche, Produktsteuerungs- und Produktentwicklungsbereiche sowie die systemsteuernden Bereiche, „vor Ort“ werden kundennahe Erfass-, Beratungs- und die Akquisitionsarbeit steuernde Einrichtungen sowie Schadensteuerungs- und Regulierungsbereiche wachsen. Das Anforderungsprofil an das vorhandene Personal wird sich entsprechend verlagern.

Diese „Vision“ kann man beliebig weiter ausmalen und noch extremer gestalten, ohne die Nähe zur Realität zu verlieren, die irgendwann in fünf, zehn oder mehr Jahren eingetreten sein wird. Denn die Zeichen sind gesetzt:

- Industrierversicherer und viele Banken verkehren mit ihren Kunden schon weitgehend über elektronische Kommunikation.
- „Home-shopping“ wird in den USA getestet.
- Elektronische Antragsrechner und PC's unterstützen den Außendienst bzw. der Kunde verfügt bereits über elektronische Kommunikationsmedien und nutzt sie zunehmend.
- Direkte Vertriebswege zum Kunden sind verfügbar.
- Der Wettbewerb zwischen den direkten und den vom Außendienst gestützten Vertriebswegen ist entbrannt.
- Die Diversifikation und schnelle Änderbarkeit von Produkten wird zögerlich, doch zunehmend zu einem Marktfaktor.

Das wiederum heißt: Nicht das letztendlich existierende Szenario ist das eigentliche Problem, der unternehmensspezifische Weg in Richtung des jeweils noch überschaubaren realen Teils des Szenarios ist es, der den Wettbewerb und die Überlebensfähigkeit prägen wird. Betrachten wir also die „Wege“.

### Wege in die Zukunft

Ausgehend von seinem Ist-Zustand hat jedes Dienstleistungsunternehmen seinen Weg in Richtung einer wie oben skizzierten, eher jedoch feineren individuellen „Vision“ zu finden. Hierbei sind die Inhalte, die Terminierung und die Abstimmung der Schritte entscheidend:

1. Die Flexibilisierung der Produkte kann sich in verschiedenen Zielgruppen unterschiedlich auswirken, angefangen bei der Ablehnung infolge von Verwirrung bis hin zur vollen Ausnutzung für individuelle Schutzfinanzierung und -serviceleistung bei minimalem Preis.
2. Die Akzeptanz elektronischer Unterstützung beim Außendienstmitarbeiter verbunden mit zusätzlichen Aufgaben wie Datenerfassung, intensiver Bestandsarbeit, ggf. auch Risikoanalyse-

tätigkeit hängt davon ab, wie komfortabel und produktionsverbessernd die Unterstützung für ihn selbst ist.

3. Die Akzeptanz von Direktvertriebswegen, insbesondere elektronischen, etwa von Kommunikationsmedien getragenen, ist zielgruppenabhängig.
4. Das Zusammenwirken zwischen Direktvertrieb und Außendienst gestütztem Vertrieb ist zu harmonisieren.
5. Zentralisierungs- und Dezentralisierungsschritte bedürfen einer Feinsteuerung über lange Zeit sowohl aus personalpolitischen Gründen (Verlagerung, Qualifizierung) wie auch aus Gründen der Abstimmung mit der ergänzenden, ersetzenden Technik (Funktionsfähigkeit, Verteilbarkeit, Preis).

Alle hier aufgeführten Punkte sind über längere Zeiträume gradlinig und zielorientiert in Richtung „Vision“ zu steuern. Dafür sprechen mindestens vier Gründe:

1. Die Kunden-/Zielgruppen haben unterschiedliche Reaktionszeiten zur Akzeptanz anderer Produkte und Vertriebswege. Der „Freak“ reagiert schon heute auf den elektronischen Vertrieb, der ältere einfache Arbeitnehmer wird es u. U. zeit lebens nicht tun, der Industriekunde will aus Kosten- und Leistungsgründen die schnelle Kommunikation, der klassische Arzt möchte die für ihn problemfreie Beratung.
2. Die ansprechbare Zielgruppe muß eine den Aufwand amortisierende Größenordnung haben.
3. Die Aufwendungen für die Umgestaltung der Prozesse sind sehr hoch (oft dreistellige Millionenbeträge). Die Preise für Technik unterliegen einem permanenten Verfall, der bei Zuwarten durchaus höher zu bewerten ist als der Zinseffekt auf das ersparte Kapital. Durch Warten können also ganz andere Amortisationseffekte eintreten als bei voreiligem Handeln.
4. Alle dargestellten Prozesse sind eng miteinander verbunden. Jeder Fehler, jede Voreiligkeit, jede Inkonsistenz führt zu fast unüberschaubaren Folgeaufwendungen in Schnittstellenbereichen und dies wiederum auch in Größenordnungen von Millionen, sowohl im Bereich der Investitionen als mehr noch im Bereich des Personals (am Beispiel der Reorganisation einer durchgeführten Zentralisierung leicht zu veranschaulichen).

Spätestens an dieser Stelle wird klar, was die vorangegangenen Ausführungen mit Kostenmanagement zu tun haben, wie Kostenmanagement mit innerbetrieblichen und marktbezogenen Strategien zusammenhängt und welche geldmäßigen Steuerungsvolumina vom strategischen Kostenmanagement abhängen.

Das strategisch gesteuerte Management von Kosten und Erträgen über Projekte und Inhalte, Preis/Leistung und Zeit wird zunehmend ein entscheidender Überlebensfaktor besonders für Dienstleistungsunternehmen. Strategisches Kostenmanagement ist Vorstandssache.

## Entscheidende Einflußfaktoren

Die entscheidenden Einflußfaktoren und damit auch die bedeutsamsten Steuerungsgrößen für das strategische Kostenmanagement sind die allseits und zu jeder Zeit bekannten und relevanten Grundgrößen, die ein VU in seiner Stärke prägen:

- \* **Die Daten und Datenstrukturen als aufbereiteter Rohstoff zur Produktion der Dienstleistung.** Je vollständiger, einheitlicher und konsistenter – unabhängig von jedweder Datenbankwahl – sie aufgebaut sind, um so leichter und preiswerter ist jede Weiterverarbeitungs-„maschine“ aufsetzbar. Dies können Tools zur Produktion flexiblen Versicherungsschutzes, maßgeschneiderter Finanzierungs- und Serviceleistungen, zur Versorgung des Außendienstes bzw. des Kunden oder zur Versorgung des Managements und der Analysen mit Steuerungsinformationen sein.
- \* **Die Kommunikationsstrategie mit den Ausprägungen Hard- und Software sowie Netze als die Produktionsfaktoren zur Erreichbarkeitsoptimierung aller beteiligten Menschen und Systeme.** Dies ist gleichbedeutend mit der Optimierung der Produktivität und damit des Ertrages sowie der Verwaltung der Informationen. Für Letzteres sind insbesondere die Zuständigkeiten zu klären, damit ein reibungsloser redundanzfreier Umgang mit Informationen besonders im zwischenmenschlichen Bereich möglich wird.
- \* **Das Personal als dem bedeutsamsten Produktionsfaktor in Unternehmen.** Die Flexibilität, Kreativität und geistige Disziplin des Personals wird gerade bei den sich ändernden Anforderungen (vergl. Polarisierung) zunehmend an Bedeutung gewinnen, die Menge minderqualifizierten Personals eher Störfaktor werden. Gleichzeitig ist die Personalqualität Grundlage der Erfolgskomponenten zu Daten und Datenstrukturen sowie Kommunikationsstrategie.
- \* **Die Finanzmittel sind Erfolgs- und Steuerungsfaktor zugleich.** Die enormen Mittel, die im langfristigen Umbau der technischen und personellen Organisation erforderlich sein werden, müssen zunächst im Unternehmen vorhanden sein, sei es, daß man sich notfalls die Aufwendungen per Kooperation/Fusion teilt. Sie müssen wegen der Langfristigkeit ihrer Erfordernis immer wieder aus sich sukzessive verbessernden Geschäftsabläufen und damit den Erträgen aus dem Entwicklungsprozeß wiederbeschafft werden. Ein Weg, der viel Disziplin und Steuerungskompetenz erfordert, es sei denn, das Unternehmen kann in einer ruhigen ertragsreichen Marktnische langfristig leben. Das allerdings dürfte angesichts des vorhandenen Wettbewerbs ein Widerspruch in sich sein.

Zu diesen Punkten sind einzelne Strategien zu entwickeln, was den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen würde. Dagegen sollten einige Grundregeln, die im Umgang mit diesen Komponenten von besonderer Bedeutung sind, angesprochen werden:



**Grundregeln zum strategischen Kostenmanagement**

**Prinzip der Geschlossenheit:** Die Weiterentwicklung der Erfolgsfaktoren in Richtung Vision muß gleichmäßig erfolgen. Wie man sich leicht klar macht, führt die zu starke Entwicklung eines Faktors oder Vernachlässigung eines anderen zu Störungen im Zusammenspiel und damit zu Verzögerungen, zusätzlichen Aufwendungen, vielleicht sogar zum Verlust der Erfolgskomponente.

**Bausteinprinzip:** Der Weg zur „Vision“ ist möglichst ganzheitlich zu entwickeln und zu betrachten wie ein riesiges Projekt. Dieses Projekt ist anschließend zu zerlegen in aufeinander aufsetzende Bausteine. Diese Bausteine sind einzelne Projekte/Maßnahmen (strategische Projekte), deren jeweiliges Ende einen strategischen Meilenstein darstellt.

Die Sicherung des Weges erfordert die Prüfung der Vision am Ende eines jeden Meilensteins hinsichtlich ihrer Richtigkeit. Ggf. sind Modifikationen oder gar das Canceln der individuellen Vision nötig. Gleichmaßen ist die Geschwindigkeit der Entwicklung zu prüfen. Ist man schneller als der Markt zu amortisieren erlaubt (z. B. über verkaufte Menge), wurde zu früh und damit meistens zu teuer investiert. Wurde nicht oder zu spät investiert, wird das Unternehmen vom Markt, also von der Konkurrenz überholt.

Die Sicherheit des Unternehmens fordert die **Amortisationsfähigkeit eines jeden Schrittes** (Projekt), ansonsten kann die Summe der Aufwendungen für die einzelnen Projekte das Unternehmen interimweise so stark belasten, daß kurzfristig die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet ist. Was nutzt der erhoffte Erfolg nach dem sicheren Ruin. Stärker noch wiegt der periodenbedingte Verlust der Kontrolle anhand der Meilensteine, woraus Insensibilität für Korrekturen des Weges folgt. Kleine Korrekturen sind wenig kostenintensiv, große kaum noch kalkulierbar (Wechselwirkung: Organisation, Technik, Personal). Hieraus resultiert schnell eine Gefährdung des Unternehmens über finanzielle Schäden bis zur Leistungseinbuße bei Einsatzbereitschaft und Einsatzfähigkeit des Personals (Corporate Identity gefährdet).

**Erfordernis der Geschwindigkeit:** Strategisches Kostenmanagement zielt nicht notwendig in Zeiträume von 10, 15 und mehr Jahren. Die Zeiträume werden vom Markt bestimmt. Allerdings sind je nach Startbasis des jeweiligen Unternehmens unterschiedlich viele Schritte (Projekte) zur Umsetzung nötig. Hieraus resultiert die Erfordernis, Projekte schnell durchführen zu können. Zwei Jahre Planung, 3 Jahre Entwicklung, 7 Jahre Nutzung sind Projektzeiträume von gestern und passen nicht mehr in die dynamischer gewordene Landschaft der Entwicklung von Unternehmen und ihrer Ablaufprozesse. Personal, DV-Strukturen und Projektmanagement sind entsprechend anzulegen bzw. zu organisieren.

Möglicherweise zwingt die Praxis im Umgang mit strategischem Kostenmanagement zu mehr und noch präziseren Regeln; dies bleibt abzuwarten.

Anmerkung zum Zusammenhang mit Prozeßmanagement: Gelegentlich wird in diesem Aufsatz von (Ablauf-)„Prozessen“ gesprochen. Das „Prozeßmanagement“ ist das Controllerwerkzeug, das die operativ steuernde Zwischenebene zwischen den die Strategie umsetzenden Projekten und der Strategie selbst bildet. Die Konsistenz und Zielorientiertheit des Handelns und die Einhaltung der Regeln wird durch das Prozeßmanagement gestützt, durchschaubar und steuerbar gemacht. Einzelheiten hierzu werden in einem Folgeaufsatz behandelt.

**Fazit**

Die langfristige Ertragssituation eines Dienstleistungsunternehmens wird entscheidend mitgeprägt von der langfristigen Entwicklung der Kosten und der Amortisation über Erträge. Diese bedarf der strategisch gesteuerten Fortentwicklung der Ablaufprozesse und ihrer Haupteinflussfaktoren. Von besonderer Bedeutung sind hierbei die durch die Technisierung des Informationsverarbeitungsbetriebs „Versicherung“ entstehende Polarisation von Arbeit und Arbeitsinhalten. Auch die richtige zeitliche Verteilung der Umgestaltung der Prozesse ist eine besondere Steuerungskomponente. Strategisches Kostenmanagement, also die richtigen Projekte zur richtigen Zeit in der richtigen strategischen Zielrichtung zu machen, ist eine Aufgabe der Vorstände und ihrer Stäbe. Die Entscheider selbst müssen ggf. initiieren und die letztliche Richtungsentscheidung abgeben. Die Geradlinigkeit des Weges in die durch Informationsverarbeitung geprägte Zukunft entscheidet über Millionen an Kosten p. a., also über Zigmillionen an langfristig verfügbaren Mitteln und damit im enger werdenden Wettbewerb über die Existenz der Unternehmung. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	24	31	S	P	F



COMPPAS GmbH - Im Kerberich 23 - 51519 Odenthal

# VERSCHIEBUNG DES CONTROLLING IM 3-D-RAUM

von Gerhard Römer, Hamburg

Vier Deutsche fahren mit dem Zug nach Paris. Als sie die Grenze nach Frankreich überqueren, sehen sie zwei schwarze Schafe.

Der Soziologe unter ihnen staunt: „In Frankreich sind die Schafe ja schwarz!“

Der Physiker korrigiert: „In Frankreich sind mindestens zwei Schafe schwarz.“

Der Mathematiker präzisiert: „In Frankreich sind mindestens zwei Schafe auf mindestens einer Seite schwarz.“

Der Controller räsoniert: „Schwarze Schafwolle bringt derzeit dreizehn Mark achtzig das Kilo.“

Seine größte Effizienz entfaltet das Controlling, wenn es empfängerzentriert, problemadäquat und situationsgerecht das Entscheidungsproblem und den Entscheidungsträger umschließen kann. Dazu agiert der Controller auf bestimmten Aufgabenfeldern, benutzt verschiedene Instrumentenbündel und setzt Prämissen über Handlungsgrößen, auf deren Verhalten er keinen Einfluß ausüben kann. Mit diesen drei Tätigkeits-Dimensionen versucht er nicht nur, den Koordinationsauftrag des Controlling zu erfüllen, sondern unter Berücksichtigung von Handlungsprinzipien das Controlling dem Entscheidungsprozeß anzupassen. Mehr noch: je nach Art, Umfang und Qualität des Entscheidungsprozesses verschiebt er das Controlling innerhalb eines qualitativen<sup>1</sup> 3-D-Raumes in Richtung auf eine zu optimierende input-output-Relation.

## 1. Controlling: Koordinationsauftrag mit seinen Funktionen

Die Notwendigkeit zur Neuorientierung im Denken und Handeln des Managements steigt. Für viele Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich

<sup>1</sup> Albrecht Deyhle hat auf einem früheren Controller Congress 2 Aspekte (Dimensionen) des historischen Ansatzes des Controlling-Prozesses skizziert: Inhalte und Instrumente des Controlling. Später hat er eine 3. Dimension (=Megatrends) hinzugefügt. Deyhle, Albrecht, Quo vadis, Controlling? Bausteine für ein Szenario, in: Controller Magazin, 4/89, S. 180-182.



Gerhard Römer, freiberuflich tätig  
als Controller auf Zeit,  
Friedensweg 1 a, 22609 Hamburg,  
Tel. 040 / 82 09 74

den ständig wechselnden, komplexen und dynamischen Marktbedingungen zu stellen und die internen Rahmenbeschränkungen und die externen Wettbewerbsbedingungen zu erfüllen, um die unternehmerische Zielsetzung zu erreichen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, ist dem Controlling eine Arbeitsweise zu eigen, die die neue Denk- und Handlungsweise begünstigt und dadurch bewirkt, daß die angestrebten Ziele durchgängig und einheitlich auf allen Management-Ebenen verwirklicht werden können. Der Controller übt dabei auch einen persönlichen Einfluß auf den Manager aus.

Das Postulat der Praxis und das Desiderat der Theorie lautet daher, eine Controlling-Konzeption zu kreieren, deren zentrale Zweckbestimmung in der Koordination der verschiedenen Managementsubsysteme liegt, so daß das Controlling seine Funktion als integraler Bestandteil des Managements vollkommen ausüben kann. Denn die Managementaufgabe lautet, die Erstellung der Güter und Dienstleistungen so zu lenken, daß das unternehmerische Gesamtziel erreicht wird. Zur Erfüllung dieser Aufgabe wird das Führungsobjekt Unternehmen in verschiedene funktionale Teilbereiche aufgespalten: Einkauf, Produktion, Verkauf, Personal, Organisation etc.

Durch die Aufspaltung in Managementsubsysteme und die nachträgliche Zentralisierung gleichartiger funktionaler Teilbereiche werden bestehende innerbetriebliche Interdependenzen zerschnitten. Daraus resultiert ein Abstimmungsbedarf, der vorher nicht bestand: die verschiedenen Managementsubsysteme sind wieder auf die gemeinsame gesamtunternehmerische Zielsetzung auszurichten.

Im Zentrum dieser idealistischen Controlling-Konzeption steht also die Koordination der Managementsubsysteme, die einerseits aus der Entwicklung eines institutionalisierten und systematisch gegliederten Managementsystems und andererseits aus der Zerschneidung der bestehenden innerbetrieblichen Interdependenzen entsteht. Dieser praxisorientierte Koordinationsauftrag bezieht sich nicht nur auf innerbetriebliche Prozeßstrukturen, sondern

auch auf die unmittelbare Abstimmung konkreter Entscheidungen. Aus ihm lassen sich mindestens noch 3 weitere Funktionen ableiten:

(1) Die Anpassungs- und Innovationsfunktion sorgt für die Koordination des Unternehmens mit seiner Umwelt. Der Controller hat dabei aufgrund von Veränderungen der externen Umweltbedingungen auf die unternehmerische Absatz-, Produktions-, Beschaffungs- und Finanzsituation innovatorisch einzuwirken und sie ggf. anzupassen.

(2) Die Zielausrichtungsfunktion betont die Orientierung der Aufgabe des Controllers an allen Unternehmenszielen. Das unternehmerische Zielsystem liefert die Kriterien, an denen sich die Koordinationsfunktion der Controlling-Konzeption auszurichten hat.

(3) Die Servicefunktion des Controllers besagt, daß er keine grundlegende Entscheidungskompetenz oder Linienverantwortung übernehmen darf, sondern fundierte Hilfsmittel und Methoden zur Entscheidungsfindung bereitzustellen hat. Der Controller versorgt die einzelnen Unternehmensbereiche mit entscheidungsrelevanten Informationen. Dieser **Versorgungsauftrag** ist auch bestimmend für die Abarbeitung der Aufgabenfelder des Controllers. So hat er z. B. innerhalb seiner Planungsaufgabe die Abstimmung der sachlich und zeitlich zerlegten Teilpläne zu koordinieren sowie eine Verknüpfung der strategischen mit den operativen Plänen vorzunehmen. Oder innerhalb seiner Informationsaufgabe hat er die Integration der Planungsrechnungen zu koordinieren, wie sie zwischen einer erfolgsziel- und einer finanzzielorientierten Planungsrechnung bestehen.

## 2. Erste Dimension: 4 Aufgabenfelder

Controlling kann einen Unternehmenserfolg weder garantieren noch sonst auf irgendeine Weise „sicher“ machen. Aber es kann den unternehmerischen Unsicherheitsraum beherrschbar machen und abbauen, indem es wesentlich dazu beiträgt, die Risiken abzugrenzen, zu klassifizieren und damit handhabbar zu machen.

Wenn man den Begriff Controlling mit einem deutschen Schlagwort beschreiben sollte, so wäre als erste Annäherung zu formulieren: „Der Controller begleitet den Manager in allen Phasen des betrieblichen Entscheidungsprozesses.“ (A. Deyhle, viele 100 Mal) Ohne diesen Entscheidungsprozeß weiter zu analysieren, stellen sich sofort 2 Fragen:

- auf welchen Aufgabenfeldern kann der Controller seine Hilfestellung und seinen „Berater-Service“ anbieten? und
- mit welchen Hilfsmitteln und Methoden kann er dies tun?

Als die 4 wesentlichen Aufgabenfelder des Controllers gelten i. a.:

- das interne Rechnungswesen (=iRW),
- die Unternehmensplanung (=UP)
- die individuelle Informationsversorgung (=iIV)
- das praktizierte Führungskonzept (=Fk).

(1) Das interne Rechnungswesen (=iRW), oder die Kosten- und Leistungsrechnung umfaßt im wesentlichen die Buchhaltung, die innerbetriebliche Leistungsverrechnung und sonstige interne Abrechnungssysteme. Das externe Rechnungswesen, also der Jahresabschluß mit Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht gehört nach allgemeiner Definition nicht zum Aufgabengebiet des Controlling. Diese Systeme des iRW sind notwendig, um den status quo des Unternehmens zu charakterisieren. Sie sind aber a priori keine originären Controllingsysteme.

(2) Mit der Unternehmensplanung (=UP) als einem Planungsrechnungs- neben dem Istabrechnungssystem sind die beiden wesentlichen Informationskreise genannt, aus denen der Controller seine Abweichungsanalysen erstellt und Gegensteuerungsmaßnahmen vorschlägt.

(3) Die individuelle Informationsversorgung (=iIV) kann neben dem innerbetrieblichen Berichtswesen auch die Elektronische Datenverarbeitung einschließlich der Arbeit mit Personal Computern umfassen.

(4) Das praktizierte Führungskonzept (=Fk) ist weder gottgegeben noch als „natürlich“ zu bezeichnen; d. h., daß für unterschiedliche Entscheidungssituationen unterschiedliche „management-by-...“-Stile zum Zuge kommen dürfen.

## 3. Zweite Dimension: 4 Instrumentenbündel

Als die 4 wesentlichen Hilfsmittel und Methoden des Controllers gelten i. a.:

- das Instrumentarium aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
- die Organisation
- das Verhalten der Führungskräfte
- die Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

(1) Als die controlling-geeigneten Methoden aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gelten die Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung, also jene Instrumente, die dazu beitragen können, eine in die Zukunft gerichtete, unternehmerische Entscheidung „sicher“ zu machen.

(2) Auch die Organisation, mit der der Aufbau- und Ablaufprozeß einer betrieblichen Entscheidung wesentlich geprägt wird, wird unter Controlling-Aspekten als eine geeignete Methode angesehen.

(3) Das Verhalten der Führungskräfte mit- und untereinander ist kein automatischer Mechanismus, der an einer bestimmten Stelle beginnt und dann abläuft; es ist vielmehr in ein geschlossenes System von Verhaltensweisen und Umwelteinflüssen eingebunden, die voneinander abhängig sind und sich gegenseitig modifizieren können; aufgrund dieser Regelkreis-Analogie muß das Verhalten einem Controller als Hilfsmittel zur Einflußnahme auf den Unternehmenserfolg zugänglich gemacht werden.

(4) Die **individuelle Einstellung der Führungskräfte** kann einen Einfluß auf den unternehmerischen Erfolg ausüben. Sie kennzeichnet eine relativ tradierte und nahezu unverrückbare Bereitschaft, ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen; sie beeinflußt einerseits die Auswahl und die Wertung von Wahrnehmungen und andererseits die Art und Weise der Reaktion auf bestimmte Wahrnehmungsinhalte. Eine Einstellung kann nur langfristig über das Verhalten modifiziert werden. Damit ist die Einstellung ebenfalls eine Methode des Controlling.

Alle diese 4 Aufgabenfelder und 4 Instrumentenbündel des Controlling finden ihre Entsprechung nicht nur in den Elementen des kybernetischen Regelkreises, sondern sie können in eine Inhaltsmatrix eingearbeitet werden (vgl. Abb. 1). Dabei sind links oben eher die direkten Hebel zur Beeinflussung plaziert und rechts unten eher die indirekten. Mit beiden Hebeln allein könnte man schon über die Entscheidungssituation und den Entscheidungsprozeß die Unternehmensexistenz langfristig sicherstellen. Aber die **Einbeziehung einer 3. Dimension** verbessert das Ergebnis der Controlling-Konzeption.

#### 4. Dritte Dimension: 3 Prämissen

Welche Prämissen werden an die Problemsituation und an das Urteils-, Planungs- und Entscheidungsvermögen von Controller und Manager zugleich gestellt? Diese Situationen erscheinen ihnen<sup>2</sup>

- komplex, weil sie durch eine Vielzahl von Merkmalen gekennzeichnet sind,
- vernetzt, weil diese Merkmale sich gegenseitig beeinflussen,
- dynamisch, weil viele Merkmale eine Systemeigenschaft aufweisen, indem sie sich selbst weiterentwickeln,
- intransparent, weil die Planungs- und Entscheidungsträger nicht alles sehen können, was sie sehen wollen.

<sup>2</sup> vgl. Dörner, Dietrich: Die Logik des Mißlingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek 1992, S. 58 ff.

Darüber hinaus haben Manager und Controller unvollständige und/oder falsche Kenntnisse über das Zusammenspiel der Merkmale einerseits und ihrer Systemeigenschaften andererseits bezüglich einer bestimmten Problemsituation.

(1) In einer komplexen und vernetzten Situation hat ein Entscheidungsträger viele Merkmale gleichzeitig zu beobachten und zu steuern; darüber hinaus hat er ihre Interdependenzen zu berücksichtigen. Je höher die Anzahl der Merkmale und ihre wechselseitige Verflechtung ist, desto vielschichtiger sind die Prämissen auszulegen und desto höher sind die Anforderungen an die Fähigkeiten der Manager und Controller zur Planung, Entscheidung und Handlung gestiegen. Dabei müssen sie sich immer vor Augen halten, daß sie mit den Merkmalen der Situation nur einen Ausschnitt der Realität zu Gesicht bekommen. Sie können sich ihrer Sache nie (sic!) sicher sein, weil sie Neben- und/oder Fernwirkungen ihres Planens, Entscheidens und Handelns leicht übersehen können.

(2) Dynamische Situationen entwickeln sich auch ohne irgendeine Aktion des Managers oder Controllers weiter. Weil sich die Situation aktivisch weiterentwickelt, dürfen Manager und Controller nicht einfach warten. Das erzeugt bloß Zeitdruck. Das heißt, sie dürfen nicht so lange mit ihrer Entscheidung und Maßnahme warten, bis sie alle (sic!) entscheidungsrelevanten Informationen zusammengetragen haben. Sie müssen sich vielmehr mit einer ungefähren, unvollständigen Informationsbasis begnügen. Denn in diesem Zusammenhang ist die Kenntnis über die Entwicklungstendenzen oder gar -gesetze, die der Situation zugrunde liegen, weitaus wichtiger. Die einfache Abbildung des status quo reicht nicht mehr aus. Es ist vielmehr eine Abfolge von Bildern über die zukünftige Gestalt zu erstellen, die die gegenwärtige Situation tendenziell einnehmen könnte.

Aufgaben = Hilfs = Felder mittel u. Methoden	iRW	UP	iJV	FK
Instrumente				
Organisation				
Verhalten				
Einstellung				

direkte Hebel  
 indirekte Hebel

Abb. 1: Inhalts-Matrix des Controlling

(3) Weil alle Informationen über die Merkmale einer Situation Managern und Controllern gar nicht zugänglich sein können, werden ihre Planungen, Entscheidungen und Handlungen auf Basis einer Intransparenz getroffen. Die Unklarheit oder Unbestimmtheit der Informationen determiniert die Situation, so daß sie nur die Widerspiegelung eines Ausschnitts der Realität oder die Ausblendung eines Teil der Realität bewußt und/oder unbewußt zuläßt.

### 5. Der Controller: 4 Handlungsprinzipien

Der Koordinationsauftrag des Controllers ist deshalb so schwierig abzuarbeiten, weil er neben den vielen Elementen der drei Tätigkeits-Dimensionen auch noch vier zentrale Prinzipien gleichzeitig zu beachten hat, die gegeneinander konkurrieren oder sich auch gegenseitig konterkarieren können:

(1) Nach dem Integrationsprinzip leistet er die Wiederherstellung eines übergeordneten Ganzen aus seinen nach Unabhängigkeit strebenden Teilen. Dabei wird er nicht nur eine Vollständigkeit zu erreichen versuchen, sondern auch einen sich selbst tragenden Prozeß des Zusammenschließens von an sich selbständigen Unternehmensbereichen mit ihren Managern unterstützen.

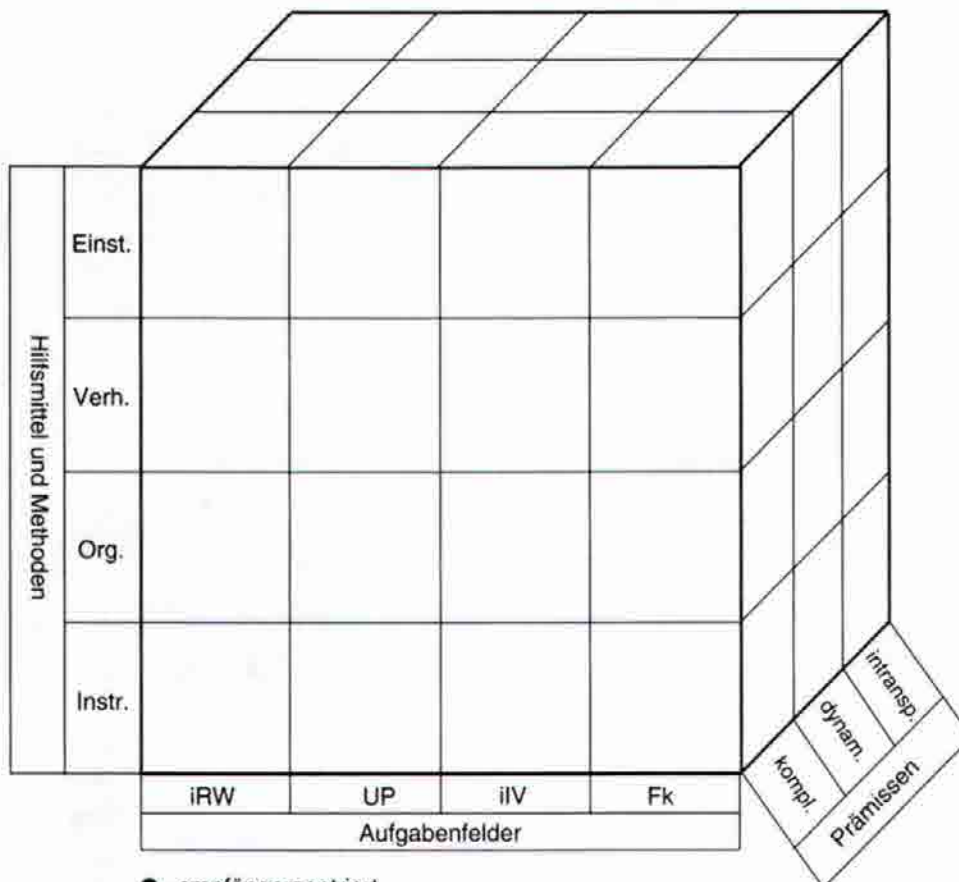
(2) Mit dem Prinzip der „Einheit trotz Vielheit“ verfolgt er den Grundsatz, den einzelnen subunternehmerisch tätigen Managern die Möglichkeit auf eine eigenständige konstitutive Entscheidung bei der Wahl der Form der wechselseitigen Verknüpfung ihrer Ausführungshandlungen einzuräumen. Denn die einzelnen Teile könnten bestrebt sein, ihre Anstrengungen zur Erlangung einer vollständigen Autonomie zu verabsolutieren. Aus diesem Grunde hat der zentrale Controller einen einheitlichen Rahmen vorzugeben, so daß die Manager ihre Autonomiebestrebungen nur innerhalb dieses gesetzten Rahmens verwirklichen können.

(3) Das Partizipationsprinzip sieht die Teilhabe der einzelnen dezentralen Manager und Controller an den gemeinsam interessierenden Angelegenheiten der übergeordneten, zentralen Wirtschafts- und Organisationseinheit vor. Dabei zeigen die Unternehmensbereiche durch ihre Manager die Bereitschaft, ihre wirtschaftliche, ergebnisorientierte und organisatorische Selbständigkeit so weit einzuschränken, ohne den Zusammenhalt des Ganzen zu gefährden.

(4) Das Gerechtigkeitsprinzip dient als Ausgleichsprinzip bei der Aufstellung und Bewertung der verschiedenen Handlungsnormen der Manager der

Abb. 2: Verschiebung des Controlling im 3-D-Raum

Nach seinen Handlungsprinzipien richtet der Controller seine Controlling-Konzeption im 3-D-Raum aus:



- empfängerzentriert
  - problemadäquat
  - situationsgerecht
- auf den Entscheidungsprozeß einwirken

Unternehmensbereiche. Dabei agieren sie untereinander so, daß sie einerseits den Herrschaftsanspruch der Zentrale abwehren und andererseits die Hegemoniebestrebungen einzelner von ihnen reglementieren und begrenzen können.

Diese 4 Prinzipien unterliegen nicht nur einem gegenseitigen Ausschließlichkeitsanspruch, sondern sie zeigen im Zeitablauf eine dynamische Instabilität. Diese „Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen“ (Historiker Thomas Nipperdey) kennzeichnet das Handlungsfeld des Controllers, auf dem er sich in einem dreidimensionalen Raum mit den Managern permanent auseinanderzusetzen hat.

### 6. Die Verschiebung innerhalb des 3-D-Raumes

In einer sich permanent ändernden Umwelt kann die Tätigkeit eines Controllers, die in einer bestimmten Zeitspanne richtig war, in einer anderen falsch sein. Deshalb bin ich so mißtrauisch gegenüber jeder starren Konzeption, die die Tendenz hat zu fordern, daß alles als irrelevant auszuschließen sei, was mit ihr nicht in Übereinstimmung gebracht werden kann. Vielmehr postuliere ich eine bewegliche, veränderbar oder sich wechseln lassende Controlling-Konzeption, die der Controller in einem vorgegebenen Rahmen wie dem 3-D-Raum aktiv hin und her verschieben kann.

Controlling läßt sich nicht mit einem einzigen Ansatz verwirklichen. Es müssen Handlungs-Freiräume für den Controller zur Verfügung stehen, damit er seiner

Konzeption in Form einer „Geschäftsführung ohne Auftrag“ zum Durchbruch verhelfen kann. Dieser Freiraum ist mit dem Kubus der Abb. 2 angedeutet. Wenn der Controller seinem eigenen Anspruch, empfängerzentriert, problemadäquat und situationsgerecht auf den unternehmerischen Entscheidungsprozeß einzuwirken, nachkommen will, muß das Controlling im 3-D-Raum immer wieder aufs neue positioniert werden. Das heißt, je nach Anforderung kann er eine Konzeption praktizieren, die sich mit 3 Elementen aus den 3 verschiedenen Dimensionen klassifizieren läßt:

- (1) entweder:
  - internes Rechnungswesen
  - Instrumentenkasten der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre
  - Komplexität und Vernetzung
- (2) oder
  - praktiziertes Führungskonzept
  - individuelle Einstellung
  - Intransparenz.

Alle nur denkbar möglichen Konzeptions-Klassifizierungen sind demnach auch umsetz- und machbar. Sie sind nicht mehr von dem Wissens- und Kenntnisstand eines bestimmten Controllers und/oder eines bestimmten Zeitpunktes abhängig, sondern allein von dem Augenmaß des Controllers, der die Controlling-Konzeption dem Empfänger, der Problemlage und der Entscheidungssituation freibeweglich anpaßt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
03	05	08	G	P

## 10. ST.GALLER CONTROLLERTAGE

### 3.-11. OKTOBER 1996

**FACHTAGUNGEN**  
(FRÜHWARNUNG, CONTROLLER'S ZUKUNFT)

**WORKSHOPS**

**SOFTWARE-AUSSTELLUNG**

verlangen Sie detaillierte Unterlagen bei:  
 CZSG Controller Zentrum St.Gallen  
 Frau H. Mäder  
 Engelastrasse 25  
 CH-9010 St.Gallen  
 Tel. 071 244 93 33  
 Fax 071 244 93 56



## QUO-VADIS- CONTROLLER?

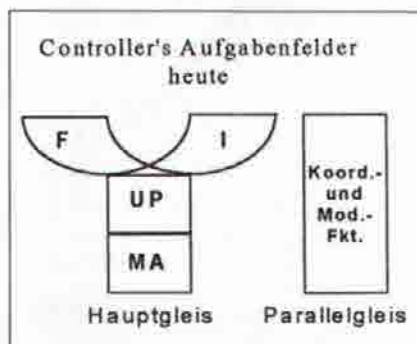
Gedanken von Manfred Grotheer, Tutzing

Wie kann ein Szenario für den Controller im Jahr 2005 aussehen?

### Zunächst sei die Ist-Situation dargestellt.

Nach dieser Ist-Situation ist der Controller zuständig für das Management Accounting (MA) und die Unternehmensplanung (UP). Sie sollten die „Pflichtfächer“ des zentralen Controllers bilden. Inwieweit das für die Unternehmensplanung – und hier insbesondere die strategische Planung – gilt, möge jeder selber beurteilen. Je nach Organisation und Größe des Unternehmens können noch die Informationsverarbeitung (I) und die Finanzbuchhaltung (F) als „Wahlfächer“ hinzukommen. Diese beiden Felder schließen sich vielleicht eher aus, da insbesondere die F-Funktion viele Ressourcen der zuständigen Personen bindet, da es hier viele externe, insbesondere rechtliche Aspekte exakt zu berücksichtigen gilt. Daher wäre die Funktion auch eher vom Controller-Bereich zu trennen; wenn es darum geht, einerseits den Jahresabschluß durchzuführen bzw. die Gesellschafterversammlung vorzubereiten oder andererseits die teilweise zeitlich parallel verlaufende Mehrjahresplanung vorzubereiten und durchzuführen, werden für den F als Controller die externen Aspekte priorisiert werden müssen. Der Controller als interner Berater soll jedoch zunächst den „internen Kunden“ zur Verfügung stehen.

Um den Bedürfnissen seiner „internen Kunden“ zu entsprechen und die Prozeßtransformationen voranzutreiben, gehört in die Toolbox des Controllers neben „harten“ Tools auch ein Repertoire an „weichen“ Instrumenten. Wie werden Prozesse gestaltet? Wer ist hinzuzuziehen? Wie gehe ich mit Beteiligten und Betroffenen um?



Manfred Grotheer, Betriebswirt VWA, ist seit 10 Jahren Trainer an der Controller Akademie und stv. Herausgeber des Controller Magazin

Wie sich schnell auf eine Situation einstellen? Agiert der Controller in dieser Art und Weise, hat er neben der fachlichen Funktion auch noch eine Koordinations- und Moderationsfunktion, die maßgeblich den fachlichen Erfolg beeinflusst.

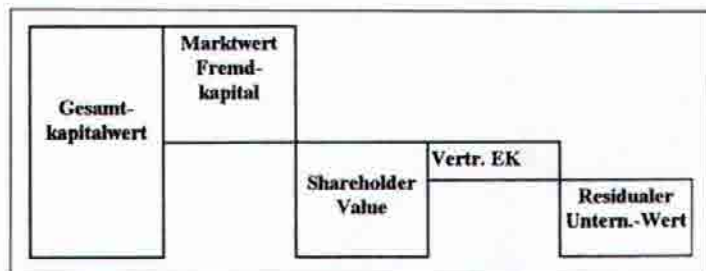
### Doch jetzt zur Zukunft!

Wie könnte er aussehen, der Controller im Jahr 2005? Einer der Megatrends, die die Entwicklung des Controllers beeinflussen, wird neben Kapitalkonzentration, Internationalisierung und Liberalisierung zweifellos die **Technologie** sein. Zur Zeit verdoppelt sich im PC-Bereich die Leistung bei gleichen Hardwarepreisen innerhalb von 18 Monaten. Konstante Entwicklung unterstellt, bedeutet dieses, daß ein PC im Jahre 2005 eine Leistung von knapp 13.000 Mhz erbringen könnte. Hiermit wäre eine Anwendungsperformance möglich, die heute noch fast unvorstellbar ist.

Dieser **Effekt** wird auch die Personalintensität beeinflussen. Spezialisten (oder sollte ich besser Prognostiker sagen) gehen von 70 Prozent Personalkosten-senkung im Bereich des Finanz- und Rechnungswesen aus<sup>1</sup>. Davon werden insbesondere die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltungen betroffen sein, die durch auditierbaren *Electronic Data Interchange* (EDI) zwischen Kunden und Lieferanten quasi komplett entfallen werden. Die Versicherungs- und Steuerabteilung werden dem Outsourcing unterliegen. Das Treasuring wird wegen der zahlreichen Finanzinnovationen von den Banken als Serviceleistung angeboten werden und folgt damit auch dem Outsourcing. Dem (verbleibenden) Finanzchef (Chief Finance Officer) wird vermehrt eine *Marketing-Funktion* zukommen. Unter Shareholder-Value-Gesichtspunkten könnte es ein permanentes Berichtswesen gegenüber Gesellschaftern, Banken und Medien geben. Diese Zielgruppen sind an einer permanenten Information über die Entwicklung des Shareholder Value interessiert, der sich aus

<sup>1</sup> Daniel P. Keegan, Stephen W. Portik; Management Accounting; Dez. 1995; Accounting Will Survive the Coming Century, Won't It?; S. 24

dem Gesamtkapitalwert ableitet. Dieser wird wiederum als Ertragswert aus den abgezinsten zukünftigen Cash Flows gebildet – einer ökonomischen Größe, deren Planung und Steuerung heute noch überwiegend im F-Bereich angesiedelt ist.



Der CFO bekäme als Berichtswesenmanager vermehrt die Aufgabe, zu selektieren, welche Informationen welchen Adressaten wann bekanntgegeben werden. Dieser Trend könnte dadurch unterstützt werden, daß sich der US-\$ *de facto* zur Leitwährung der Welt entwickelt. Wer Finanzierungsquellen aus dem Dollarraum gewinnen möchte, muß sich den Planungs- und Berichtswesengepflogenheiten des Dollarraumes anpassen. Damit würde in Deutschland das deutsche Handelsrecht an die IAS (International Accounting Standards) angepaßt, die sich wiederum sehr stark an den GAAP (General Accepted Accounting Principals) der USA orientieren. Insgesamt werden dadurch **Cash-Flow-Größen** in den Vordergrund der Diskussion treten.

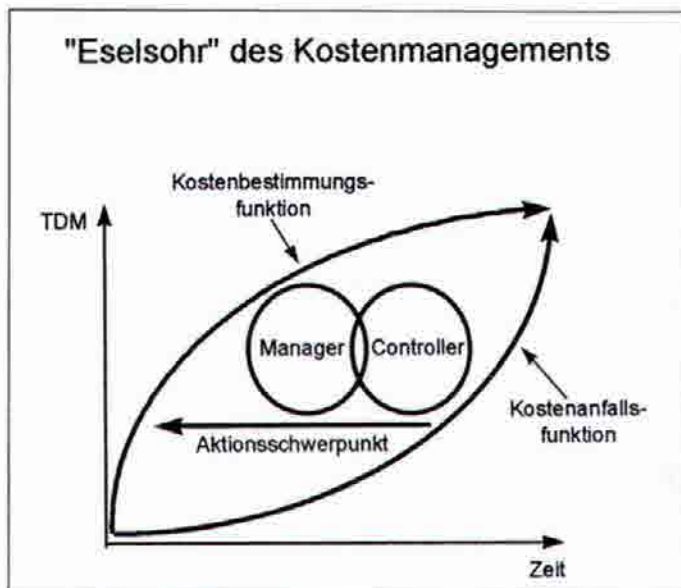
Gleichzeitig könnten externe Revisoren zur qualitativen Transparenz und Sicherheit des Finanzmarktes die Aufgabe bekommen, als Externe per Rechneranschluß die Ordnungsmäßigkeit und Richtigkeit der genormten Abschlüsse sowie der Kennzahlen permanent zu prüfen. Auch zu diesen Ansprechpartnern müßte der **Finanz-Chef als Finanz-Marketer** Kontaktpflege betreiben.

Diese generelle Globalisierung kann im Szenario weiterhin dazu führen, daß quasi jeder mit jedem auf dem *einen und einzigen Weltmarkt* konkurriert. Diese Tendenz wird durch weitere Liberalisierungs-

bemühungen der Regierungen unterstützt. Dadurch wird die **Findung des richtigen Verkaufspreises** eine noch größere Bedeutung erhalten. Ihr Einfluß wird weiterhin durch zunehmend verkürzte Produktlebenszyklen steigen. Schließlich wird auch der Faktor menschliche Arbeit (im industriellen Bereich) noch immer durch den Faktor Kapital substituiert. Daraus könnte sich ergeben, daß vermehrt auch Vollkosteninformationen, bzw. Vollkosten- und Gewinnzieldeckung entscheidungsrelevant werden.

Wirtschaftliche Entscheidungen werden in der Kostenbestimmungsfunktion mit der Produktdefinition und der Anlagenausstattung bestimmt, nicht im nachhinein mit Kostenstellenplanung und Kalkulation auf der Kostenanfallsfunktion. Controller und Marketing-Bereich müssen somit wirtschaftliches Kneten in der vorgezogenen Kostenbestimmungsfunktion betreiben, wo auch bereits wirtschaftliche Zuständigkeiten und Verantwortungen definiert werden müssen. Da diese überwiegend im Marketing-Ressort liegen, könnte für den Marketing-Bereich (Produktmanagement) die Verantwortung entstehen, das Auslastungsrisiko kapitalintensiver Anlagen zu übernehmen, insbesondere in Form differenzierter Preisgestaltung über einen etwaigen Produktlebenszyklus. Target Costing-Ansätze, für die der Marketing-Bereich bereits maßgeblich zuständig ist, bilden hierfür Anzeichen und könnten dazu führen, daß die **Investitionsrechnung sowie die Kalkulation (und damit vielleicht die gesamte Kostenrechnung) dem Marketing-Bereich zugeordnet werden.**

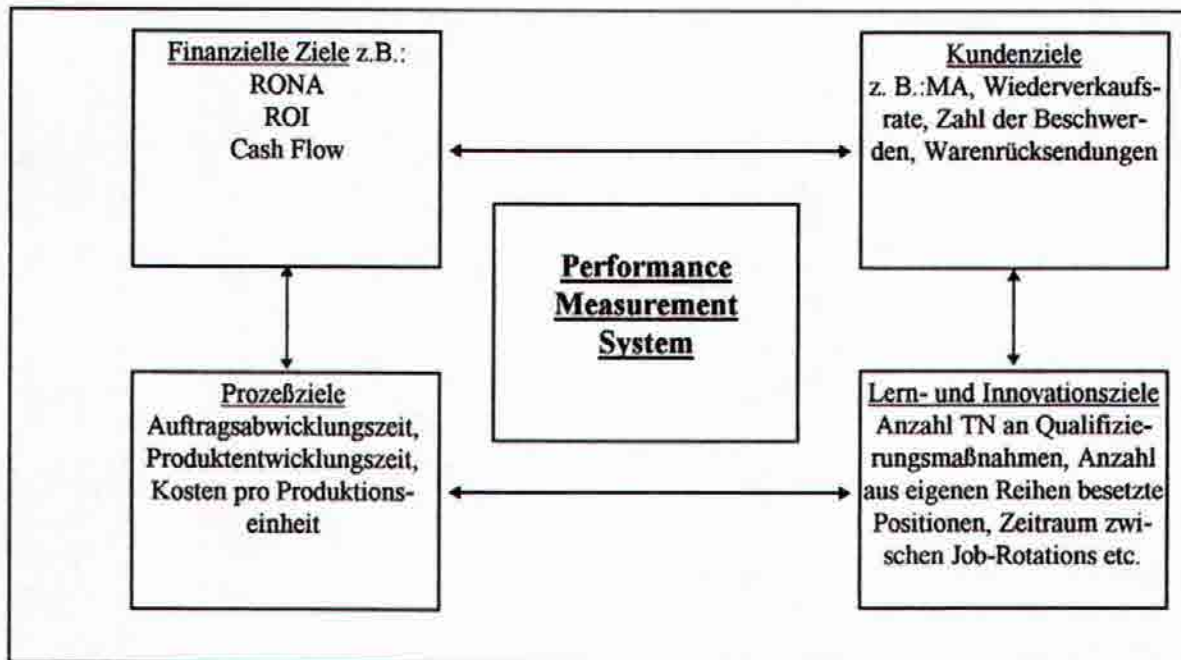
Auf den ersten Blick mögen diese Aspekte auf einen derzeitigen aktiven Controller wie ein Horror-szenario wirken. Das muß aber nicht so sein! Es können sich auch Chancen daraus entwickeln. Da sowohl der Controller-Bereich wie auch der Bereich des Treasurers zunächst an Aufgaben verlieren werden, (wobei sich viele ihrer Mitarbeiter selbständig machen oder zu Finanzdienstleistern wechseln werden) liegt es aus meiner Sicht nahe, daß **Controller- und Finanz-Bereich wieder zu einem Bereich (C/F)<sup>2</sup> zusammengefaßt werden.**



Für die verbleibenden Controller wird es hingegen ein Job Enrichment geben. Funktionsbereiche, die bislang noch nicht entsprechende Bedeutung besaßen, bzw. dem Management vorbehalten waren, werden zu den **Kernkompetenzen** des Controllers gehören. Hierzu gehören insbesondere die **Unternehmensplanung** und die **Informationsverarbeitung**.

<sup>2</sup> Obwohl der C- und der F-Bereich zusammengelegt werden, gehe ich davon aus, daß sich für die Führungsperson dieses Bereiches der Begriff „Controller“ etablieren wird. Daher benutze ich den Begriff „Controller“ ab hier in der zusammengefaßten Funktion von C und F weiter.





Eintrittskarte für den Controller in das „Reich“ der Unternehmensplanung wird das

Hieraus läßt sich ein weiterer Arbeitsschwerpunkt ableiten:

### Performance Measurement System

sein, dessen Architekt der Controller sein sollte. Elemente dieses Kennzahlensystems könnten sein: (siehe obige Abbildung)

Diese sind möglichst ergänzend noch in ihren Beziehungen bzw. Vernetzungen darzustellen, wobei der Interpretation zeitlicher Abhängigkeiten eine besondere Überzeugungsarbeit zukommt.

Aus diesem Kennzahlensystem sowie aus seinen Zugriffsmöglichkeiten auf interne wie auch auf externe Datenbanken wird der Controller die Informationen generieren können, die es ihm ermöglichen, Akzeptanz auch auf Top-Management-Ebene zu gewinnen. Da er maßgeblich am Aufbau des betrieblichen Informationssystems mitgewirkt hat, wird es ihm leichter als vielen anderen möglich sein, benötigte Daten aus Datenbanken zu generieren und in einen wirtschaftlichen, bereichsübergreifenden Kontext zu stellen. Da die zukünftige Arbeit zunehmend in Projekten und Teamarbeit durchgeführt wird, benötigt der Controller vermehrt **Querschnitts- und Co-Fähigkeit** (Co-Operation, Co-Ordination). Kann er als **Teamplayer** seine Informationen einbringen, damit andere ihr Ziel noch besser erreichen, dürfte es ihm nicht schwer fallen, gern gesehener Partner in Projekten zu sein. Gerade die Projektarbeit wird zur Akzeptanzsteigerung der Controller-Funktion führen, da bereichsübergreifendes Denken erforderlich ist, jedoch nur wenige die Zugriffsmöglichkeiten auf diese Informationen im Unternehmen besitzen. Somit wird es zur Pflicht (wenn sie es nicht schon ist), als Controller an möglichst vielen Projektsitzungen teilzunehmen und fachlich entscheidungsrelevante Informationen einzubringen, die per Co-Funktion teamorientiert zu gestalten sind. Die Unternehmensplanung/-entscheidung zu unterstützen, wird damit zu der Kernkompetenz des Controllers.

### die Informationsverarbeitung (IV)

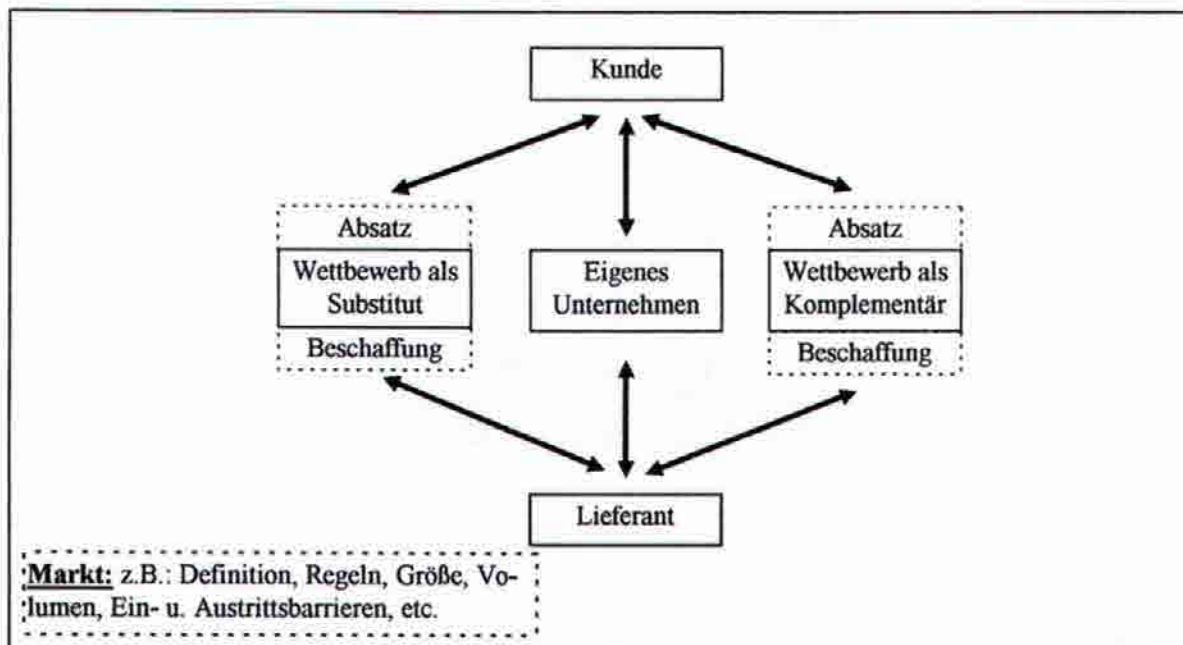
Hier ist es zu erwarten, daß der Controller maßgeblich an der Weiterentwicklung der betrieblichen Informationssysteme mitwirkt, zum Beispiel, wenn es um die Organisation der weltweiten Datenbanken geht. Da sich auch die physische DV in den meisten Unternehmen nicht mehr im eigenen Hause befindet, wird es bei den IV-Entscheidungen insbesondere um Entscheide hinsichtlich der einzusetzenden Software und Datenbanken, Datenschutz und -sicherung sowie um die Organisation der IV-Dienstleister gehen. Diese Maßnahmen sollten sich aus einer IV-Strategie ableiten, die integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Diese IV-Strategie anzuregen, das Management von der Wichtigkeit für das Unternehmen zu überzeugen („Information als strategischer Erfolgsfaktor“) und die Informationsstrategie als Controller selbst mitzuentwickeln und erfolgreich anzuwenden, wird den Controller zum akzeptierten Mitglied im Management werden lassen. Der Controller wird zusätzlich noch für das **Strukturkostenmanagement** im gesamten Unternehmen zuständig sein.

Damit wird der Controller auch die Akzeptanz erhalten, die strategischen Planungsrequisiten auch auf die Unternehmensorganisation, den Wettbewerb, Lieferanten und Kunden auszudehnen. Auf dieser Ebene sind Analysen durchzuführen und Strategien zu entwickeln, die dann als Zielgröße für das Performance Measurement System zu operationalisieren sind.

Im Vergleich zur Ausgangssituation wird die

### Unternehmensplanung (UP)

der **Dreh- und Angelpunkt** für die Controller-Tätigkeit sein, in der auch insbesondere seine **integrieren-**



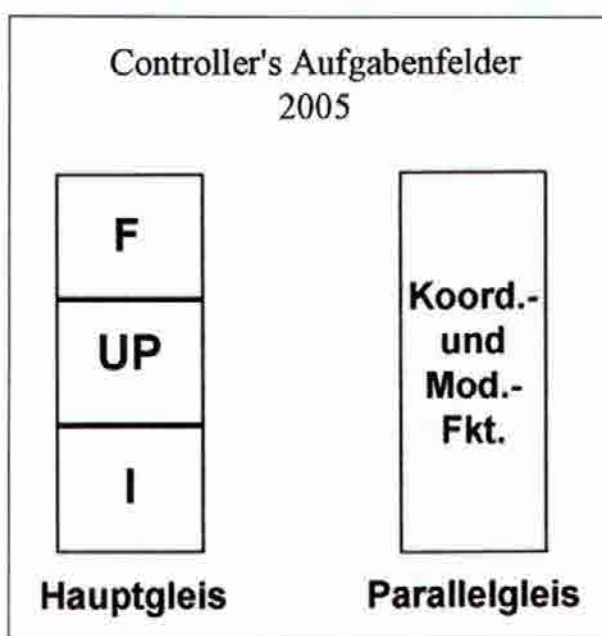
de Moderations- und Koordinationsfunktion gefragt sein wird. Da das Rechnungswesen zunehmend von den (Marketing-)Bereichen selber durchgeführt wird, wird es durch die Informationsverarbeitung ersetzt werden, mit der der Controller Zugriff auf die („genormten“) internen und externen Informationen erhält. Gleichzeitig bietet die Unternehmensplanung dem Controller die Basis, um seiner Funktion als Finanz-Marketer nach außen zu entsprechen. Gesellschafter, Banken und Medien wollen über die zukünftigen Ertragserwartungen der Unternehmen informiert sein. Hier kann der Controller (in Absprache mit der GF/GL) kompetent extern benötigte Daten präsentieren und kommunizieren.

Somit wird sich zwar insgesamt die Anzahl der Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen der einzelnen Firmen reduzieren, doch werden an die verbleibenden Mitarbeiter hohe fachliche Anforderungen hinsichtlich ihrer Planungs- und IV/DV-Kompetenz

gestellt sowie ihrer menschlichen und kommunikativen Funktion als Teamplayer.

Wer Interesse an einem Weltszenario hat, zu dem 6 Welt-Controller einen wesentlichen Beitrag leisten, dem sei folgender Bestseller empfohlen, der zu den einflußreichsten Büchern des 20. Jahrhunderts gezählt wird: *Aldous Huxley, Brave New World* <engl.>, Flamingo, 1994, ISBN 0 586 04434 5. Seit der Erstveröffentlichung im Jahre 1932 sind bereits 28 Auflagen erschienen. Als Taschenbuch kostet es zwischen 12,- und 15,- DM. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	06	21	G	F



# ZUKUNFTSSICHERUNG: SELBSTSTEUERUNG MUSS WIEDER AN DIE BASIS !



Dr. D. Meissner, Prof. für Controlling,  
Arbeitskreisleiter Süd III, Controller  
Verein

Liebe Controllerkolleginnen und Kollegen,

unlängst machten wir einen Wettbewerbs- und Erfolgsfaktorenvergleich in einem Branchensegment des Maschinenbaus. Wir wollten wissen, wodurch sich die Gewinner von den Verlierern unterscheiden. Neben vielen Erfolgsfaktoren wie beispielsweise marktgerechte Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien, Kundennähe, hoher Innovationsgrad, intelligentes Produktmanagement, excellenter Managementkader etc., zog sich ein grundlegendes Erfolgsmuster durch alle erfolgreichen Unternehmen. Gewinner institutionalisieren und fördern eine viel größere Eigenverantwortung an der Basis. Kosten-, Zeit- und Qualitätsmanagement waren viel stärker auf die Kundenerfordernisse ausgerichtet und in den Köpfen der Mitarbeiter verankert. Die Mitarbeiter gingen fundierter mit dem Spannungs-Dreieck: Kosten runter, Qualität rauf und Zeiten (Durchlaufzeiten, Entwicklungszeiten) runter um.

Der Geschäftsführer des Branchenprimuses drückte dies sehr plastisch aus:

„Der Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern besteht darin, Gewinner wissen, wie sie ihre Arbeit, ihre Geschäfte und Prozesse besser erledigen können. Wir machen unseren Mitarbeitern immer wieder klar, wofür unsere Kunden mehr zahlen. Sie zahlen nur für Wertschöpfungsvorteile wie überlegene Produkt- und Servicequalität, kürzere Lieferzeiten, innovativere und individueller anwendungstechnische Lösungen.“

Für Verschwender wie überlange Liege- und Wartezeiten, interne Abstimmungsprobleme, Fehler, ungenutzte Kapazitäten, Überproduktion und Bestände zahlen Kunden nicht. Mit einem Wort, Gewinner machen ein **permanentes proaktives Verbesserungsmanagement** hinsichtlich Kosten, Zeiten und Qualität. Verlierer lamentieren eher über die zu hohen Kostenstrukturen, Standortnach-

teile oder die überdimensionierten Kundenwünsche, die Passivität ihrer Mitarbeiter.

Trotz aller individueller Unterschiede kristallisierten sich bei den Gewinnern einige **erfolgsentscheidende Schlüsselfaktoren** heraus:

--> **Sie hatten ein ganzheitliches und marktnahes Produktivitätsverständnis.** Produktivität war bei ihnen der Quotient aus geschaffenen internen und externen Kundenwerten zu intelligentem Ressourceneinsatz. Produktivität wurde mehrdimensionaler gemessen nach dem Motto: "You can only get, what you can measure".

**Produktivität =**

**Geschaffene interne und externe Kundenwerte**

wie:

- Kosten
- Zeiten
- Termintreue
- Sicherheit
- Fehlerquote
- Kundenzufriedenheit

**Intelligenter Ressourceneinsatz von:**

- Menschen
- Material
- Maschinen (Anlagen)
- Methoden
- Moneten
- Milieu (Führung, Zusammenarbeit)

--> **Transparenz der Ergebnisse und Prozesse an der Basis durch intensive, einfache Visualisierung am „Ort des Geschehens“.** Wichtige beeinflussbare kritische Parameter wie bestimmte Kostenarten, Prozeßeinheiten, Liefertermine (geplante, eingehaltene), Fehler, Anzahl Gutstück etc. wurden in Diagrammen, auf Strichlisten per Hand visualisiert. Gemessen wird das, was am Tatort entsteht. Statt anonymer Kennziffern wie Wertschöpfung pro Kopf, Umsatz pro Kopf durch den Controller für das gesamte Unternehmen, praktizierte

man ein auf kritische Erfolgsgrößen focusiertes Controlling am Tatort der Leistungsentstehung.

--> Statt pauschalen Budgetzuweisungen oder linearer Budgetkürzungen wurde ein **eigenverantwortliches Kostenmanagement** in vielen Bereichen praktiziert.

--> **Kostenverantwortung wurde durch klare Trennung der beeinflussbaren Kostenarten von den weniger oder nicht beeinflussbaren Kostenarten** in den Kostenstellenblättern gefördert. Sensible und fundierte Kostengespräche der Manager und des Controllers mit den Bereichen sind üblich. So kommunizierte man beispielsweise im Fertigungsbereich in der Sprache der Meister, also nicht nach dem Motto „Wir hier oben ermahnen die da unten“, sondern man sucht im Dialog nach besseren Lösungen.

--> Es herrschte ein **ausgeprägtes Lieferanten-Kundendenken nach innen und nach außen** entlang der gesamten Wertschöpfungskette von der Kundenanfrage bis zum After Sales Service.

Dies dokumentierte sich durch eine intensive Kommunikation und Abstimmung zwischen den „weißen Kitteln“ der Entwicklung und den „blauen Kitteln“ in der Produktion. Es wurden alle Arten und Erscheinungsformen von Entwicklungs-, Produkt-, Produktions-, Qualitätszirkeln, -gruppen und Projektteams praktiziert, um von Anfang an kundengerechte, kostengerechte und fertigungsgerechte Produkt-, Verfahrens- und Prozeßentwicklungen zu fördern. Es wird mehr in eine integrierte Vorfeldplanung unter Beteiligung aller Verantwortlichen reingesteckt.

--> **Eingeschliffene Arbeitsabläufe** und Prozesse werden viel öfters von Grund auf in Frage gestellt und in einem Rutsch restrukturiert. Selbst komplette Umstellungen des Fertigungsdesigns und der Abläufe werden Schritt für Schritt, aber pro Bereich, in wenigen Tagen umgestellt. Haben sich die neuen Abläufe stabilisiert, werden sie wiederum permanent „im Kleinen“ verbessert.

--> Das manchmal typische deutsche Überkontrollsyndrom mit intensivsten, filigranen Abweichungsanalysen und Beweisen gibt es kaum. Was zählt, ist **praktiziertes Selbstcontrolling**. Experimentieren und verbessern wird gefordert und gefördert.

--> Der Umgangston ist offen und von Anerkennung und Vertrauen geprägt. Statt Paralyse durch überdimensionierte empfängerfeindliche Analysen wird verbessert und gemacht. Es herrscht eine **frische, handfeste Umsetzungsmentalität**.

--> Im Vergleich zu den Verlierern wird ein **mehrfaches an Schulungs-, Trainings- und**

**Personalentwicklungsmaßnahmen für die Basis** ausgegeben. Bei den meisten Trainingsmaßnahmen macht der verantwortliche Manager als Trainer, Co-Trainer oder Mentor mit.

Gerade in mageren Zeiten sollten wir uns wieder einmal auf einige **bewährte Controlling-Grundsätze rückbesinnen**:

1. **Controlling als Hilfe zur Selbststeuerung** ist gerade in heutigen Zeiten ein wichtiges Geschäft. Sie kommen nur dann mit Ihren internen Kunden (Managern und Mitarbeitern) zu guten Ergebnissen, wenn Sie die gleiche Sprache sprechen. Kommunizieren Sie einfach, verständlich und sensibel.
2. Nicht die Paralyse durch intensivste Analysen und Beweissicherungsverfahren zählen, sondern **Lernen und Verbessern** ist Trumpf. Controller und Manager sollten Mentoren für Verbesserungen sein.
3. Helfen Sie der Basis mit wenigen Tools und Methoden. Viel wichtiger ist die konsequente Kanalisierung und Umsetzung von Maßnahmen. Weniger im Methodenspektrum, aber dafür **konzentriert und beharrlich in der praktischen Umsetzung** ist viel entscheidender!
4. Neben „nackten Zahlen“ geben vor allem Parameter wie beispielsweise Durchlaufzeiten, Fehler, Zufriedenheitsfaktoren bei Kunden, Mitarbeitern etc. ein abgerundetes Bild über den Leistungsstand und die Verbesserungsbemühungen ab.
5. **Schulen Sie** vor allem auch die Mitarbeiter in Moderations- und Problemlösungsmethoden.

Mit einseitigen „reinen“ Kostensenkungs- und Produktivitätsverbesserungsdiktaten von oben werden wir die gegenwärtige kritische Situation kaum bewältigen und zu neuen ertragreichen Ufern kommen. Wir müssen wieder mehr durch **„Empowerment“ an der Basis** die dort schlummernden Leistungspotentiale wecken. Das geht nicht im Stakkato. Das erfordert aber auch Geduld, Konsequenz und Beharrlichkeit. Vertrauen muß wieder wachsen. Es wächst, wenn wir die Eigengestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten fördern.

„Es lohnt sich, denn Gold steckt in den Köpfen vieler Mitarbeiter, wir müssen es nur schürfen.“

Mit freundlichen Controllergrüßen  
Ihr

  
Prof. Dr. Dirk Meissner

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	05	07	G	

# TARGET COSTING-IMPLEMENTATION

– Ein kommentierter Kriterienkatalog zur Unterstützung der Einführung des marktorientierten Zielkostenmanagements –

von Dipl.-Vw. Senator h. c. Klaus **Jentzsch** und Dipl.-Kfm. Thorsten **Weidt**, Esslingen



Dipl.-Vw. Senator h. c. Klaus Jentzsch, Weilerhalde 41, 72070 Tübingen, ist Leiter der Abteilung I (Verwaltung, Personalwesen) der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und Lehrbeauftragter u. a. an der Universität Tübingen, der Managementhochschule St. Gallen, der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Stuttgart.



Dipl.-Kfm. Thorsten Weidt, Haldenstraße 128, 73730 Eßlingen, ist neben seiner Tätigkeit als Personaltrainer und Managementberater freiberuflicher Tagungsleiter bei der Landeszentrale für politische Bildung in Stuttgart.

Der in **Abb. 1** (Seite 245) dargestellte Katalog Target Costing-relevanter Kriterien verfolgt neben einer Reihe anderer Funktionen den Zweck, die eigene Position und die Möglichkeiten einer Einführung des Target Costing bzw. einer Verstärkung des marktorientierten Kostendenkens anhand unterschiedlichster Kriterien zu untersuchen.

Hierzu empfiehlt es sich, alle aufgeführten Beurteilungsmerkmale hinsichtlich ihrer Ausprägung im eigenen Unternehmen zu bewerten. Dabei liegt es nahe, die Bewertung nicht von einem einzigen, zentralen Gremium vornehmen zu lassen, sondern nach Kompetenzschwerpunkten und Informationszugang zu verteilen. So gelangt man nach der Zusammenführung der einzelnen Wertungen zu einem möglichst objektiven Gesamturteil.

Um den von Unternehmen zu Unternehmen stark abweichenden Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, lassen sich Kriterien und Kriterienklassen jeweils separat **gewichten**. Ein Vorschlag für die genauere Vorgehensweise zur Schwerpunktsetzung bei der Verdichtung der resultierenden Kennzahlen ist in den folgenden Ausführungen dargestellt. Der dem Schema auf Seite 245 folgende Kommentar verfolgt den Zweck zu erläutern, welche Bedeutung der jeweiligen Größe in bezug auf das Target Costing zukommt bzw. wie die jeweilige Bewertung vorzunehmen ist.

## I. Produktspezifische Faktoren

### 1. Kriterium »Zerlegbarkeit«

Alle Objekte (Produkte, Leistungen), auf die Target Costing angewendet werden soll, müssen sinnvoll in ihre Bestandteile zerlegbar sein. *Produkte* müssen in

Baugruppen und Teile, *Leistungen* in verschiedene Stufen von Teil-Leistungen zerlegt werden können.

**Voll gegeben** ist die Zerlegbarkeit beispielsweise im Produktionssektor KFZ-Industrie, dem Ursprungssektor des Target Costing. Das Produkt „KFZ“ läßt sich z. B. zerlegen in die (Haupt-)Baugruppen Karosserie, Fahrwerk, Motor und deren jeweilige (Unter-)Baugruppen und Teile.

**Nicht erfüllt** ist das Kriterium Zerlegbarkeit bei vielen Produkten im Bereich der chemischen Industrie: Die *Kostenspaltung* (als *Kernbereich* des Target Costing) eines aus wenigen Stoffen zusammengesetzten **Gases** macht keinen Sinn.

Im **mittleren** Wertebereich der Zerlegbarkeit rangieren zum Beispiel Produkte, die aus einer Vielzahl von Teilen bestehen, welche jedoch nicht sinnvoll *gruppiert* werden können. So setzt sich ein mechanisches Uhrwerk – vereinfacht gesagt – aus einer ganzen Reihe von Teilen zusammen, die jedoch kaum zu Untergruppen zusammengefaßt werden können; lediglich eine Zusammenfassung zur Funktionsgemeinschaft „Uhrwerk“ erscheint sinnvoll.

### 2. Kriterium »Zahl der Baugruppen und Teile«

Ausgehend von einer (subjektiven) **Mindestzahl** von Produkt-Bestandteilen, ohne die Target Costing nicht sinnvoll erschiene, gilt folgendes:

Je **höher** die Anzahl der Bestandteile eines Produktes/einer Leistung, desto umfangreicher wird auch der Rechenaufwand ausfallen, ermittelte Gesamtzielkosten bis in das letzte Detail in differenzierte Kostenvorgaben zu zerlegen. Bei Produkten mit

Tendenz 1 - - -	(Branchen-Beispiele)	- - - Tendenz 5
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kraftfahrzeuge</li> <li>- Unterhaltungs-Elektronik</li> <li>- Maschinenbau</li> <li>- Industrie-Elektronik</li> <li>- Kommunikationstechnik</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- landw. Produkte</li> <li>- Nahrungsmittel</li> <li>- Rohstoffe</li> <li>- best. chemische Produkte</li> </ul>

Abb. 2: Target Costing-Eignung, Kriterium „Zerlegbarkeit“ (der Produkte/Objekte)

hoher Teilezahl ist daher genau zu überlegen, wie stark Zielkosten „heruntergebrochen“ werden sollen. Die Rechnerunterstützung zur Verarbeitung ermittelter Kenngrößen (Gewichtungen, Erfüllungsgrade) gewinnt an Bedeutung.

Bei **geringer** Zahl von Bestandteilen (< 5 Baugruppen) und Produktfunktionen (< 5 Funktionen) sind Verarbeitungs- und Rechenaufwand ebenfalls als *gering* einzustufen, die Anzahl der Rechendimensionen innerhalb der Zielkostenspaltung bleibt überschaubar.

### 3. Kriterium »Zahl der Produkte«

Je geringer die Zahl der Produkte im Unternehmen, auf die Target Costing angewendet werden soll, desto geringer wird der Gesamtaufwand ausfallen, der für das Target Costing betrieben werden muß. Dabei eröffnet die bewußte Suche nach und Ausnutzung von **Synergieeffekten** die Chance, den Aufwand/die (Eigen-)Kosten einer Target Costing-Anwendung auch bei sehr hoher Zahl von Produkten zu senken bzw. gering zu halten. Ein Beispiel für mögliche Synergieeffekte bietet die gemeinschaftliche Nutzung von Marktforschungs-Potentialen durch verschiedene Target Costing-Projekte oder -Produktlinien.

### 4. Kriterium »Bedeutung der Qualität«

Die Berücksichtigung dieses Kriteriums zielt auf einen häufig zu beobachtenden Nebeneffekt modernen Qualitätsmanagements ab: Die zunehmende konsequente Überprüfung und Weiterentwicklung aller im Unternehmen verwendeten Prozesse und Methoden unter dem Blickwinkel der Erhöhung der Qualität zieht meist zwangsläufig die zum Target Costing zugehörige **Suche nach** bzw. Aufdeckung von **Kostenenkungspotentialen** nach sich. Je konsequenter das Unternehmen bereits nach Qualitätskriterien auf seine Effizienz untersucht wird, desto leichter wird dieser Continuous Improvement-Gedanke als Bestandteil des Target Costing-Prozesses fallen.

Als Gradmesser für eine starke Bedeutung der Qualität im Unternehmen können hier beispielsweise dienen: Die Anwendung von Total Quality Management TQM, Quality Funktion Deployment QFD oder

anderen modernen Qualitätskonzepten; eine möglicherweise zu verzeichnende starke Dominanz von Qualitätsmanagern; die großzügige Budgetierung von Qualitätssicherungs- oder Qualitätsmanagement-Bereichen; häufige Verweise der Unternehmensleitung auf Qualitätsgrundsätze; usw.

## II. Kunden-/marktspezifische Faktoren

### 1. Kriterium »Aussagen über Produktfunktionen«

Die Eigenschaft des Target Costing, Informationen bzw. Signale des Marktes/der Kunden frühzeitig und systematisch in die Produktentstehung bzw. Kostengestaltung einzubinden, ist in starkem Maße abhängig von der Qualität empfangener Marktsignale.

Die Fähigkeit zu Aussagen über die vom betrachteten Produkt zu erfüllenden Funktionen hat dabei starken Einfluß auf den im Rahmen des Target Costing zu betreibenden Marktforschungsaufwand. Als beispielhafter Idealfall sei hier eine längjährige Zusammenarbeit eines mittelständischen Teilleverers mit dem Einkaufs-/Beschaffungsbereich eines großindustriellen Abnehmers angenommen: In der Regel werden die technischen Vorgaben über zu erfüllende Produktfunktionen hier sehr klar und eng definiert sein. Der Aufwand für die Ermittlung dessen, „was der Kunde letztlich an funktionalen Erwartungen an das Produkt stellt“, wird gering ausfallen. Die benötigten Informationen lassen sich aus dem Anforderungsprofil des Abnehmers entnehmen.

Ein einfaches Beispiel aus dem Bereich der Konsumgüterindustrie zeigt den umgekehrten Fall: Es erscheint äußerst kompliziert – wenn nicht gar unmöglich –, für einen *Scherzartikel* zu ermitteln, welche genauen Funktionen dieses Produkt aus Sicht des Marktes zu erfüllen hat. Man wird allenfalls die stark aggregierte Produktfunktion „hat den Kunden zu amüsieren“ definieren können.

### 2. Kriterium »Aussagen über Nutzenpräferenzen«

Um eine weitere Stärke des Target Costing, die Optimierung des Zielkostenindex, d. h. des Verhältnisses zwischen bisherigem oder geplantem Kostenanteil

# Target Costing-Implementation: Kriterienkatalog, kommentiert

(Die Nummerierung beinhaltet keine Gewichtung)

1995 K. Jentzsch und Th. Weidt

## I. Produktspezifische Faktoren

		1	2	3	4	5	
1. Zerlegbarkeit	voll gegeben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht erfüllt
2. Zahl der Baugruppen und Teile	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch
3. Zahl der Produkte	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch
4. Bedeutung der Qualität	sehr stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keine

## II. Kunden-/marktspezifische Faktoren

		1	2	3	4	5	
5. Aussagen über Produktfunktionen	exakt möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unmöglich
6. Aussagen über Nutzenpräferenzen	exakt möglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unmöglich
7. Kontinuität der Kundenwünsche	sehr stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	wechselhaft
8. Markt-/Technologiedynamik	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch
9. Marktstellung	sehr stark	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	schwach
10. Kundenzahl	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch

## III. Technologische Faktoren

		1	2	3	4	5	
11. Innovations-/F+E-Technologien	modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	konventionell
12. Controlling-Instrumente	modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	konventionell
13. Informations-/Berichtswesen	gut ausgebaut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	kaum vorhanden
14. Grad der Vernetzung	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gering

## IV. Psychologische Faktoren

		1	2	3	4	5	
15. Innovationsfreude	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gering
16. Mitarbeiteridentifikation	hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gering
17. Teamfähigkeit	uneingeschränkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	nicht vorhanden
18. Abteilungs-/Bereichsdenken	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ausgeprägt
19. Verhältnis GL - Betriebsrat	partnerschaftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	konfrontativ

## V. Personelle Faktoren

		1	2	3	4	5	
20. Ausbildungsstand	sehr hoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	gering
21. Nachwuchsförderung	organisiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keine
22. Fortbildungswesen (allg.)	gut ausgebaut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keines
23. Verbesserungsvorschlagwesen	differenziert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keines

## VI. Organisatorische Faktoren

		1	2	3	4	5	
24. Organisationsform	modern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	konventionell
25. Zahl der Hierarchiestufen	wenige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	viele
26. Zahl der Produktlinien	gering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr hoch
27. Zusammenspiel der Funktionen/Bereiche	kooperativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	konfliktär
28. Projektgruppen-Erfahrungen	versiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	keine
29. Überschaubarkeit der Organisation	klar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	unklar

(Hinweise zur Beurteilung der einzelnen Kriterien finden sich im Kommentar auf den folgenden Seiten)

und der relativen Bedeutung der Komponenten und Teile des untersuchten Produktes zu nutzen, bedarf es Informationen über die Nutzenpräferenzen des Marktes/der Kunden.

Sind Markt oder Kunden in der Lage, klar zu definieren, welche Bedeutung bzw. Gewichtung den einzelnen gewünschten Produktfunktionen beizumessen ist, wird die Annäherung an die jeweilige optimale Kosten-/Nutzen-Relation aller Komponenten und Teile reibungsloser vonstatten gehen. Denkbar ist dies für den Bereich der Herstellung von Mikrocomputern: Anwender von PCs oder Netzwerken werden relativ klar darüber Auskunft geben können, welche Wichtigkeit Verarbeitungsgeschwindigkeit, Speicherkapazität, Darstellungsmöglichkeiten oder die Langlebigkeit einer Hardware-Lösung in ihrem (subjektiven) Empfinden einnehmen.

Dagegen werden Target Costing-Anwender auf Märkten größerer Anonymität und geringerem technologischem Sachverstand der Kunden stärkere Anstrengungen unternehmen müssen, um zuverlässige Daten über die Nutzenpräferenzen ihrer Kunden zu erhalten: Hersteller professioneller Großküchen-Geräte werden sich diesbezüglich bei der Funktionengewichtung mit Hilfe ihrer Kunden leichter tun als Anbieter von Küchengeräten für den privaten, nicht-professionellen (dabei impliziert: *weniger „kompetenten“*) Markt.

### 3. Kriterium »Kontinuität der Kundenwünsche«

Neben der generellen Fähigkeit zu **Aussagen** über Produktfunktionen und Nutzenpräferenzen ist für den Erfolg des Target Costing von Bedeutung, wie stark sich Wünsche, Ansprüche, Empfindungen der Kunden/des Marktes im Zeitablauf **verändern**.

Unternehmen im Bereich der bereits erwähnten langjährigen Zulieferer-Abnehmer-Kooperationen werden weniger häufig mit stark schwankenden Nutzenpräferenzen oder extrem variierenden Produktfunktionen konfrontiert werden als beispielsweise Unternehmen, die sich als Direktanbieter auf dem von gewissen „Modeströmungen“ in Bewegung gehaltenen Markt für preiswerte Unterhaltungselektronik befinden.

### 4. Kriterium »Markt-/Technologiedynamik«

Nicht nur die Variation der subjektiven Bedürfnisse und Wertungen der Kunden/des Marktes sind für die Target Costing-Umsetzung entscheidend, sondern ebenso der u. a. durch die Kreativität der Entwickler bedingte technologische Wandel bzw. die oft zitierte Marktdynamik. Je größer das Entwicklungspotential eines Marktes bzw. seiner Technologien, desto stärker muß das dynamische Moment des Target Costing betont werden: Kostenziele müssen häufiger überprüft bzw. angepaßt werden, die Informationsbeschaffung muß in kürzeren Zyklen erfolgen, Anpassungsmaßnahmen für die Erreichung von Kostenzielen müssen schneller umgesetzt werden. Auf Märkten mit geringer Dynamik werden der erforderliche Rechenaufwand, die Recherche-

maßnahmen als auch Maßnahmen zur Zielkostenerreichung ebenfalls geringeren Aufwand verursachen. Unternehmen, bei denen sich, bedingt durch die relative Trägheit des Marktes, die Ausgangsdaten für den Target Costing-Prozeß selten ändern, wird die Umsetzung des marktorientierten Kostenmanagement u. U. wesentlich leichter fallen.

### 5. Kriterium »Marktstellung«

Läßt man die möglicherweise geringere generelle **Notwendigkeit** einer Verbesserung der „cost performance“ mittels Target Costing bei außerordentlich **starker** Marktstellung außer acht, so kommt diesem Kriterium eine große Bedeutung in Hinblick auf Erfolg und Aufwand des Target Costing zu: So lassen sich – für die Funktion des Target Costing als **Kostenenkungs**-Instrument sehr wichtig – aufgedeckte Kostenreduktions-Notwendigkeiten leichter *abwälzen*, sei es durch Überwälzung der Kostenverantwortung auf Zulieferer oder aber durch Auslagerung von wenig produktiven Bereichen. Ein großindustrieller Automobil-Hersteller wird leichter potentielle Zulieferunternehmen finden, die bereit sind, bestimmte Kostenziele für Komponenten zu akzeptieren als ein weniger **starker** Mittelstandsbetrieb.

### 6. Kriterium »Kundenzahl«

Diese Bewertungsgröße zielt in erster Linie auf die Zuverlässigkeit der im Rahmen des Target Costing verarbeiteten Informationen. Bewegen sich auf dem Markt des betrachteten Produktes wenige Nachfrager, so wird die exakte Ermittlung von Kundenwünschen und -präferenzen relativ leicht fallen. Als Beispiel hierfür mag der Markt für die Erstellung von Großanlagen dienen.

Versucht man hingegen, aus einem Markt mit erheblich größerer „Grundgesamtheit“ an Nachfragern – etwa der Mobil-Telekommunikations-Branche – verlässliche Daten für das Target Costing herauszuziehen, muß der Aufwand für die Erhebung zwangsläufig größer ausfallen.

## III. Technologische Faktoren

### 1. Kriterium »Innovations-/F&E-Technologien«

Im Rahmen des Target Costing ermittelte Kostenziele müssen umgesetzt, in Form kostenoptimierter Produktkonzepte realisiert werden. Dabei spielt der Stand der im Unternehmen verwendeten Innovations- bzw. Forschungs- und Entwicklungs-Technologien eine wichtige Rolle.

Das entwicklungstechnische „Idealbild“ des Target Costing liegt dort, wo es gelingt, jede noch so kleine technische, konstruktive Änderung sofort in Form der jeweils resultierenden **Kostenwirkung** abzubilden. Diesem künftigen „Ideal“ stehen heute jedoch noch diverse Probleme entgegen.<sup>1</sup>



Als konventionell im Sinne dieses Kriteriums können alle Instrumente gelten, bei denen die Umsetzung konstruktiver Änderungen in zugehörige pekuniäre Größen lange Zeit in Anspruch nimmt bzw. Kostenaspekte innerhalb der Entwicklung neuer Produkte bisher eine untergeordnete Rolle spielen.

## 2. Kriterium »Controlling-Instrumente«

Target Costing kann nur im Zusammenspiel mit anderen Controlling-Instrumenten funktionieren. So benötigt man beispielsweise ein Rechenwerk, welches die Bereitstellung der Drifting Cost leistet, um durch Gegenüberstellung mit den Allowable Costs die Zielkosten bzw. Kostensenkungsziele zu ermitteln.

Zu den im Sinne dieses Kriteriums *modernsten* Controlling-Instrumenten ist beispielsweise die **Prozeßkostenrechnung** zu rechnen, die in vielfältiger Weise den Prozeß des Target Costing unterstützt. Aber auch Weiterentwicklungen der **Plankostenrechnung** oder die **konstruktionsbegleitende Kalkulation** lassen sich im Rahmen des Target Costing nutzen. Entscheidend für die Unterstützungsleistung verschiedener Controlling-Instrumente ist die Fähigkeit, Target Costing-relevante Kosteninformationen zu liefern.<sup>2</sup>

Stark *konventionell* im Sinne dieses Kriteriums wäre ein betriebliches Kostenrechnungssystem, welches wie frühe Ansätze der Vollkostenrechnung stark retrospektiven, wenig planungsbezogenen Charakter aufweist und in der Bereitstellung von Kostendaten eine gewisse „Trägheit“ aufweist.

Japanische Unternehmen arbeiten zur Unterstützung des Kostenmanagements mit sog. „**cost tables**“, d. h. Datenbanken, die detaillierte Kosteninformationen in Abhängigkeit von verschiedenen Konstruktions- und Fertigungsvariablen enthalten. Im Rahmen der konstruktionsbegleitenden Kalkulation läßt sich dadurch der Einsatz verschiedener Materialien und Fertigungsvariablen *bewerten*. Zudem wird für die Aufgabe der Kostensenkung innerhalb des Target Costing häufig auf die **Wertanalyse** zurückgegriffen.

## 3. Kriterium »Informations- und Berichtswesen«

Da Target Costing die konstruktive Zusammenarbeit verschiedenster Funktions- bzw. Fachbereiche erfordert, ist ein gut ausgebautes Berichtswesen unabdingbare Voraussetzung für dessen reibungslosen Ablauf. So müssen beispielsweise laufend Informationen zwischen F&E-Bereichen, Controlling, Marketing und den planerischen Bereichen der Unternehmensleitung ausgetauscht werden. Ohne ein leistungsfähiges Netz zur schnellen Weiterleitung von Informationen leidet das Konzept des marktorientierten Zielkostenmanagement unter unnötigen Verzögerungen bzw. Reibungsverlusten.

## 4. Kriterium »Grad der Vernetzung«

Neben den geschilderten koordinativen Vorteilen liegen die Chancen einer flächendeckenden Vernet-

zung in bisher wenig genutzten Bereichen: Zum einen wird vorgeschlagen, die Motivation der Mitarbeiter im Rahmen des Target Costing durch eine großzügigere Informationspolitik zu erhöhen. Ein modernes Informationsmedium liegt dabei in unternehmenseigenen Netzwerken. Zum anderen bestehen Tendenzen, das Verbesserungsvorschlagswesen in der Form auszubauen, daß eine per DV-Netzwerk jederzeit zu erreichende Prüfungsstelle alle eingehenden Verbesserungsvorschläge ernsthaft prüft bzw. zur ernsthaften Prüfung weiterleitet. So kann die Zahl der unter Umständen leichtfertig verworfenen bzw. ungenutzten innovativen Vorschläge minimiert werden. Auch in diesem Fall wäre ein geringer Grad der Vernetzung dem Target Costing nicht dienlich.

## IV. Psychologische Faktoren

### 1. Kriterium »Innovationsfreude«

Diesem Kriterium kommt innerhalb des Kostenmanagement eine tragende psychologische Rolle zu. Soll doch Target Costing **nicht** mit einem marktverordneten „Diktat der Kosten“ gleichgesetzt werden, sondern unter anderem als *Rahmen*, als *Gerüst* für die systematische Nutzung aller Potentiale, aller die „Performance“ des Unternehmens verbessernden Kräfte dienen. Ohne ein gesundes Maß an Innovationsfreude bei den Mitarbeitern könnte zum einen das Konzept als solches vorschnell als „zu neu“ abgetan werden bzw. der Motor für Vorschläge und Maßnahmen zur Anpassung der Kostenstruktur an Marktbedingungen – einem der Hauptzwecke des Target Costing – stumm bleiben.

Es sollte beachtet werden, daß insbesondere psychologische Faktoren zur Untersuchung der eigenen Target Costing-Position bzw. vorhandener Rahmenbedingungen vor der Beurteilung **konkretisiert** werden müssen. Für die Bewertung, ob den Mitarbeitern tendenziell eher eine dem Target Costing dienliche hohe oder eine eher geringe Innovationsfreude bescheinigt werden kann, lassen sich verschiedene *Maßgrößen* finden: Die Anzahl der aus den eigenen Reihen generierten Produktinnovationen (interne Innovationsquote), der Grad der Beteiligung an freiwilligen Fortbildungsveranstaltungen und Wettbewerben, das Funktionieren des Verbesserungsvorschlagswesens, die Art und Weise der Diskussion neuer Technologien und Methoden, Reaktionen auf die Ankündigung von Veränderungen technologischer oder organisatorischer Art innerhalb des Unternehmens – alles *denkbare* Größen, um die Innovationshaltung, die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung zu bewerten.

### 2. Kriterium »Mitarbeiteridentifikation«

Primär handelt es sich bei Target Costing um ein Management- bzw. Führungskonzept, welches Marktanforderungen und Kosten- bzw. Leistungsstruktur aufeinander abstimmen soll. Für die **operationale Umsetzung** des Target Costing, dies zeigen schon japanische Erfahrungen mit diesem Instrument, bedarf es mehr als bloßer „Philosophien“. Es wäre leichtsinnig, anzunehmen, für die er-

folgreiche Einführung genüge die Vorgabe von Leitlinien-Katalogen oder der Versand von Rundschreiben zur Information der Mitarbeiter. Die **Identifikation** der Mitarbeiter mit diesem Konzept war einer der Hauptgründe für dessen bisherige Anwendungserfolge.

Aus diesem Grunde scheint es ratsam, zu untersuchen, zu *rekapitulieren*, wie es bei vergangenen bzw. aktuellen Konzepten jeweils gelang, den Charakter reiner Führungsphilosophien zu verlassen und die jeweilige Denkweise erfolgreich **umzusetzen**. Sollte sich herausstellen, daß in dieser Hinsicht wiederholt Identifikations-Mängel auftraten, liegt es nahe, bei der Einführung (oder zur Verbesserung des Funktionierens) des Target Costing auf flankierende Maßnahmen wie zyklische Schulungs- und Fortbildungsveranstaltungen oder – die Stellung des einzelnen Mitarbeiters verdeutlichende – aufwertende Veränderungen zurückzugreifen.

Als beispielhafte Maßstäbe für das sensible Kriterium „Mitarbeiter-Identifikation“ können das Vorkommen bzw. die Häufigkeit von kreativen Vorschlägen, die Art und Weise der Reaktion auf Unternehmenserfolge oder mehr *operationale* Größen wie die Art der Einhaltung vorgegebener Arbeitszeiten, die Fehlzeiten-Quote bzw. die Bereitschaft zur räumlichen und zeitlichen Flexibilität dienen.

### 3. Kriterium »Teamfähigkeit«

Die Erfahrungen mit der Bildung von Arbeits- oder Projektteams mögen von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Von großer Bedeutung für den schnellen Erfolg des Zielkostenmanagements ist die Fähigkeit und der Wille zur funktions- und bereichsübergreifenden Kooperation. Die systematische Zusammenführung von Markt-, Kosten-, technologischen und anderen Informationen wird durch den bereits angesprochenen unbürokratischen Austausch von Target Costing-relevanten Informationen enorm begünstigt. Die Fähigkeit, persönliche Profilierungserfolge zugunsten des Gruppen- bzw. Gesamterfolges zurückzustellen, nimmt dabei eine tragende Rolle ein.

Zur Beurteilung dieses Kriteriums kann zum Beispiel auf vergangene Erfahrungen mit der Teamarbeit oder – dies jedoch in personalpolitisch *sensibler* Art und Weise – auf Einschätzungen von Personalreferenten, Vorgesetzten und Kollegen zurückgegriffen werden.

### 4. Kriterium »Abteilungs-/Bereichsdenken«

Eine hohe oder geringe Neigung zu Abteilungs- oder Bereichsegoismen durch exakte Maßgrößen zu belegen, muß sehr schwer fallen. Allenfalls die Sammlung besonders markanter (positiver wie negativer) Vorkommnisse in den vergangenen Beziehungen zwischen den organisatorischen Einheiten können hier als Beurteilungsbasis dienen.

Festzuhalten bleibt: Selbst die ausgeprägteste Organisationsform legalisierten Bereichsdenkens, eine konsequente *profit-center*-Organisation, wird dem

Target Costing nicht im Wege stehen, sofern man sich seitens jedes profit-centers darüber im klaren ist, daß die Arbeit am Unternehmensgesamterfolg letztlich die Förderung des eigenen Erfolges, aber auch die langfristige Sicherung des eigenen Bestehens nach sich ziehen wird.

### 5. Kriterium »Verhältnis Geschäftsleitung - Betriebsrat«

Die Bewertung dieses Kriteriums sollte zweckmäßigerweise von drei Seiten vorgenommen werden: Von Unternehmensleitung bzw. Arbeitnehmervertretung selbst, aber auch seitens einer neutralen Instanz. Zu denken wäre hier an ein möglichst objektives Urteil seitens benachbarter Geschäftsbereiche oder die Einschätzung im Unternehmen tätiger externer Mitarbeiter.

Weshalb ist das Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat für den Erfolg des Target Costing überhaupt von Bedeutung? Hier sind vor allem zwei Gründe anzuführen:

Zum einen zeichnet das – nicht zu unterschätzende – Unternehmensklima verantwortlich für die Bereitschaft aller Mitarbeiter zur Generierung von leistungsverbessernden oder kostendämpfenden Anregungen. Ein harter Konfrontationskurs wäre hier kontraproduktiv. Zum anderen könnten langwierige Ränkespiele zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung notwendige Anpassungsmaßnahmen soweit verzögern, daß letztlich mit Hilfe des Target Costing zwar Potentiale zur Verbesserung der eigenen „Performance“ aufgedeckt, aber nicht schnell genug umgesetzt werden können. Ein entscheidender Vorteil des Target Costing ginge verloren.

Dagegen eröffnet ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat – unter Wahrung der traditionellen Rollenverteilung – die Chance, allen Mitarbeitern die Gedanken des Target Costing nahezubringen und sie über Stellung und Aufgabe innerhalb des Prozesses zu informieren.

---

## V. Personelle Faktoren

---

### 1. Kriterium »Ausbildungsstand«

Eines der wichtigsten Rechnungsziele des Zielkostenmanagements liegt in der ständigen Überprüfung und Verbesserung der relativen Kostenposition von Produkten. Unter der Annahme, daß ein hoher Ausbildungsstand die Urteilsfähigkeit und die Möglichkeit zu kreativer, innovativer Gestaltung von Prozessen und Methoden durch die Mitarbeiter nach sich zieht, wird die Bedeutung dieser Maßgröße für das gestalterische Moment des Target Costing deutlich:

Extreme Spezialisierung mag auf ein hohes Urteilsvermögen für den eigenen, eng begrenzten Bereich schließen lassen, jedoch fehlt in Fällen allzu großer Einengung des Tätigkeitsfeldes die Fähigkeit, die Tragweite eigener Entscheidungen oder Vorschläge beurteilen zu können. Im Sinne des Target Costing

ist ein hoher Ausbildungsstand gleichzusetzen mit fachlichen Qualitäten wie der Fähigkeit zu bereichsübergreifendem Denken, breitem Einsatzspektrum oder ausgeprägtem Kosten-/Nutzen- bzw. Aufwands-/Ertragsdenken.

## 2. Kriterium »Nachwuchsförderung«

Ähnliches gilt für die Förderung des Nachwuchses an Fachkräften: Verfügt das eigene Unternehmen bereits über eine organisierte Personalentwicklung, innerhalb derer bereits frühzeitig nach für das Target Costing relevanten Kriterien (Teamfähigkeit, Innovationsbereitschaft, Kosten-/Nutzen-Denken, breiter Kenntnisstand, usw.) **gesteuert** werden kann, lassen sich alle wichtigen Gedanken personell schneller implementieren. Eine völlige Vernachlässigung der Nachwuchsförderung schafft enorme Abhängigkeit vom schwankenden personellen Angebot des Marktes und zieht unter Umständen teure Trainee-Maßnahmen nach sich.

Denkbare *Maßgrößen* für eine gut organisierte Nachwuchsförderung können sein: Frühzeitige, enge Kontakte zu allgemeinbildenden, berufsbildenden und Hochschulen; der ständige Vergleich des Ausbildungsstands der jungen Mitarbeiter mit den momentanen und künftigen Anforderungen innerhalb ihres Berufsfeldes; der Mut und die Häufigkeit kurzfristiger Änderungen bei den Ausbildungsschwerpunkten.

## 3. Kriterium »Fortbildungswesen«

Je schneller und intensiver es gelingt, alle Mitarbeiter über Ziele, Ablauf und ihre eigene Stellung innerhalb eines neuen Konzeptes – dies gilt nicht nur für das Target Costing – zu informieren, desto eher werden sich erste Erfolge einstellen und desto kürzer werden die in der Regel zu beobachtenden „*Phasen des Zweifels und der Orientierungslosigkeit*“ bei den Mitarbeitern sein.

Für den Fall des Target Costing kämen dem Fortbildungswesen insbesondere die Aufgaben zu, alle Mitarbeiter beispielhaft über konkrete Auswirkungen leistungsverbessernder oder kostendämpfender Vorschläge aus den eigenen Reihen zu informieren, die Chancen aufzuzeigen, die sich für das Unternehmen im Wettbewerb bieten und die Notwendigkeit für jeden Mitarbeiter zu unterstreichen, auf „schwache Signale“ der Kunden/des Marktes zu achten bzw. zu reagieren.

Mit Hilfe eines gut ausgebauten allgemeinen Fortbildungswesens und dessen Informations-Infrastruktur kann diesen Anforderungen Rechnung getragen werden.

## 4. Kriterium »Verbesserungsvorschlagswesen«

Unter einem **differenzierten** Verbesserungsvorschlagswesen im Sinne des Target Costing ist ein System zu verstehen, in dem Vergütungen für leistungsverbessernde oder kostendämpfende An-

regungen in gestaffelter, die Tragweite kreativer Gedanken berücksichtigender Form angeboten werden. Die Ausschreibung einer attraktiven (Sach-)Prämie kann nicht ausreichen, einen breiten Effekt des „innovativen Denkens am Arbeitsplatz“ zu bewirken. Will man dauerhafte Anreize schaffen, darf nicht allein der **beste** Vorschlag belohnt, sondern jede noch so kleine Verbesserung muß in irgendeiner Form *honoriert* werden.

In Kulturkreisen mit erziehungs- bzw. ausbildungsbedingt stärkeren *nicht-materiellen* Anreizen mag es gelingen, das Innovationsklima über das vielzitierte „Feld der Ehre“ hochzuhalten. Eher den leistungs-/gegenleistungsbetonten **europäischen** Verhältnissen entsprechende Formen der Schaffung von Anreizen (neben der Prämien-Vergütung) wären beispielsweise: Die Erweiterung persönlicher Kompetenzen, die erweiterte Berechtigung zur Teilnahme an Seminaren/Kongressen/Tagungen, bestimmte Formen der Aufwertung des Arbeitsumfeldes oder auch die erweiterte Flexibilisierung der Arbeitszeit. In bezug auf die Möglichkeit zur abgestuften Vergütung kreativer Gedanken sind dem Einfallsreichtum kaum Grenzen gesetzt.

Wichtig für das Target Costing festzuhalten bleibt, daß allein der Appell zur Erreichung von Kostenzielen oder die Bestrafung der Nichterreichung nicht genügen können, die „Performance“ des Unternehmens tatsächlich zu verbessern. Es müssen **Anreize** geschaffen werden.

---

## VI. Organisatorische Faktoren

---

### 1. Kriterium »Organisationsform«

Eine Beurteilungsgröße derart allgemeiner Art bedarf der genaueren Erläuterung über geeignete Maßgrößen.

Von einer **modernen** Organisationsform im Sinne des Target Costing kann gesprochen werden, sobald folgende beispielhafte Sachverhalte gegeben sind: Idealerweise eine möglichst geringe Zahl von Hierarchiestufen in Verbindung mit kurzen vertikalen und horizontalen Berichtswegen, um sowohl zeitliche als auch sachliche Informationsverluste in der für das Target Costing bedeutsamen *funktionsübergreifenden* Zusammenarbeit gering zu halten; keine zu starke Dominanz der Linie, es muß möglich sein, interdisziplinär zusammenzuarbeiten, ohne in den Verdacht des *innerbetrieblichen Geheimnisverrats* zu geraten; Mehrdimensionalität, welche den flexiblen Zugriff auf Daten und Informationen ermöglicht.

Letztlich liegt der entscheidende Schlüssel einer modernen Organisation im Rahmen des Target Costing in der Erleichterung der Zusammenarbeit aller am Target Costing-Prozeß beteiligten Parteien.

## 2. Kriterium »Zahl der Hierarchiestufen«

Der zu beobachtende Trend zum Abbau von Hierarchiestufen ist den Zielen des Target Costing in mehrfacher Hinsicht dienlich: Zum einen, bereits erwähnt, soll gewährleistet werden, daß Informationen über Markt- oder Kundenreaktionen, Daten technischer Art, aber auch Kennzahlen betreffend die Kosten-/Leistungsebene des Unternehmens möglichst geringe Weitergabeverluste erleiden. Dazu kommt, daß der Mut zur Weitergabe innovativer Gedanken durch eine Vielzahl bürokratischer Barrieren gehemmt werden kann, womit letztlich die Ausnutzung kreativer Potentiale behindert würde. Schließlich liegen – dies zeigen fernöstliche Erfolge – gerade in der engen Zusammenarbeit und im gedanklichen Austausch zwischen Mitarbeitern aller möglichen hierarchischen Stufen jene Ideenreserven verborgen, welche das Target Costing unter produktivitätsförderndem Aspekt so interessant machen.

## 3. Kriterium »Zahl der Produktlinien«

Um die laufenden Kosten des Target Costing an sich niedrig zu halten, bedarf es – sofern man unterstellt, daß nicht nur ein einziges Produkt dem Target Costing unterzogen werden soll – der Ausnutzung bereits erwähnter **Synergieeffekte**. So lassen sich bestimmte Marktforschungs-, Planungs-, Prognose-, Berechnungs- und andere Aktivitäten produkt-, produktgruppen oder produktlinienübergreifend durchführen. Je kleiner die Anzahl der Produktlinien, auf welche das Zielkostenmanagement angewendet werden soll, desto einfacher wird die Ausnutzung derartiger Synergien fallen. Dagegen birgt eine große Anzahl betroffener Produktlinien eine zunehmende *Notwendigkeit* zur Suche nach Möglichkeiten der parallelen Nutzung von Aktivitäten oder Potentialen in sich.

## 4. Kriterium »Zusammenspiel der Funktionen/Bereiche«

Der Trend zur Bildung von „profit centern“ mit eigener finanzieller Verantwortung, unter anderem entstanden aus dem Wunsch nach besserer Vergleichbarkeit von Leistungen und leistungsförderndem Wettbewerb, muß im Interesse des Target Costing eine Ergänzung erfahren: Unabhängig von bereichsbezogenen Zielen muß in deutlicher Art und Weise auf die Notwendigkeit eines engen, wenige Bereichsgeheimnisse beinhaltenden Zusammenspiels der Funktionsbereiche hingewiesen werden. Die größten Erfolge mit dem Target Costing werden sich genau dann einstellen, wenn es gelingt, ein partnerschaftliches Klima im Geiste des „Management by Objectives“ zu errichten.

## 5. Kriterium »Projektgruppen-Erfahrungen«

Im Rahmen des Target Costing ist es immer wieder notwendig, innerhalb interdisziplinärer Projektgruppen zusammenzuarbeiten. Jede Art von Erfahrung in

bezug auf diese Arbeitstechnik, sei es die Fähigkeit zur zeitweiligen flexiblen Herauslösung aus Linientätigkeiten, die Art der Terminabstimmung, Diskussions- und Dominanzverhalten einzelner Bereiche oder konkrete Techniken zur raschen Ergebnis-/Entscheidungsfindung wird sich als nützliche Information für die Umsetzung des Target Costing auswerten lassen.

## 6. Kriterium »Überschaubarkeit der Organisation«

Je mehr es gelingt, allen Mitarbeitern ihre (Leistungs-) Stellung und deren Bedeutung innerhalb des Unternehmens-Gesamtgefüges deutlich zu machen, desto größer werden Motivation und Bereitschaft zur Mitarbeit an der „performance“ des Unternehmens sein und – ebenfalls entscheidend – desto konkreter und verwertbarer werden Vorschläge aus den eigenen Reihen ausfallen. Deshalb dürfen die organisatorischen Zusammenhänge nicht nur für wenige Organisations- und Reorganisations-Spezialisten durchschaubar sein. Insbesondere Großunternehmen verwenden häufig Bereichs-, Abteilungs- oder gar Personal-Kurzbezeichnungen, welche selbst bei langjährigen Mitarbeitern Anlaß zu ratlosem Schulterzucken sind.

Als Maßstäbe für die Überschaubarkeit der Organisation können Testfragen an Mitarbeiter über organisatorische Zusammenhänge oder der Vergleich von Abteilungszahl bzw. der Anzahl der Hierarchiestufen mit der einen Unternehmens vergleichbarer Mitarbeiterzahl und Leistungsstruktur sein.

---

### Die Nutzung des Kriterienkataloges als »Scoring«-Modell

---

Die im folgenden vorgeschlagene Gewichtung aller verwendeten Kriterien verfolgt zwei parallele Zielsetzungen:

**Zum einen** wird durch die unterschiedliche Betonung von Kriterien oder Kriterienklassen den anfangs erwähnten, teilweise erheblichen Unterschieden in den betrieblichen Rahmenbedingungen Rechnung getragen.

So liegt es beispielsweise nahe, daß Unternehmen mit traditionell starker Arbeitnehmervertretung oder personell bedingten Umsetzungsproblemen bei innovativen Konzepten in der Vergangenheit die Kriterienklassen IV (psychologische Faktoren) und V (personelle Faktoren) bei der Ermittlung von Entscheidungskennzahlen stärker gewichten als Unternehmen, die aufgrund eines starken Marktdenkens erhöhten Wert auf die Erfüllung kunden- bzw. marktspezifischer Faktoren (Kriterienklasse II) legen.

**Zum anderen** eignen sich aus Kriterienbeurteilungen und -gewichtungen resultierende Kennzahlen verschiedener Aggregationsstufen, um die Ergebnisse der Implementations- oder Funktionsanalyse des Target Costing auch als allgemeinere Beurteilungsgrößen für die Überprüfung betrieblicher Stärken

und Schwächen zu nutzen. Zu denken wäre hier beispielsweise an eine Unterstützung der Prozeßanalyse im Rahmen der **Prozeßkostenrechnung** oder die Ergänzung von **Continuous Improvement-** und **Qualitätsmanagement-**Aktivitäten.

Auf eine ausführliche Darstellung eines derartig ausgebauten Kennzahlensystems soll in diesem Beitrag nicht weiter eingegangen werden. Für die Gewichtung der verwendeten Kriterien und Kriterienklassen wird folgendes Vorgehen empfohlen:

- Die Analyseergebnisse jedes Kriteriums werden je nach Schwerpunktsetzung mit den Kriterien-Gewichtungsfaktoren  $k_j$  multipliziert, wobei für jede Kriterienklasse gelten muß:

$$\sum_{j=1}^n k_j = 1 \quad (n\text{-Anzahl der Kriterien einer Klasse})$$

-> Bei Gleichgewichtung aller 4 Kriterien innerhalb einer Klasse resultiert somit:

$$k_j = 1/4 = 0,25 \quad (\text{für } j = 1, \dots, 4)$$

- Die aus der Zusammenfassung aller gewichteten Kriterienergebnisse einer Kriterienklasse resultierenden Klassenresultate werden mit den Gruppen- oder **Klassen-Gewichtungsfaktoren  $g_i$**  multipliziert und zu einer neben der Target Costing-Beurteilung insbesondere für künftige Benchmarking-Aktivitäten interessanten Unternehmenskennzahl verdichtet. Hierbei muß gelten:

$$\sum_{i=1}^m g_i = 1 \quad (m\text{-Anzahl der betrachteten Kriterienklassen})$$

-> Bei Gleichgewichtung der im genannten Kriterienkatalog vorgeschlagenen 6 Kriterienklassen würde gelten:

$$g_i = 1/6 = 0,167 \quad (\text{für } i = 1, \dots, 6)$$

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Zur genaueren Erörterung der angesprochenen Problematik vgl. u. a. Ehrlenspiel [1985] und [1995], Gröner [1991], Kiewert [1990], Scheer [1985]
- <sup>2</sup> Ein Überblick über neuere Entwicklungen bzw. aktuelle Instrumente der Kostenrechnung findet sich z. B. bei Schweitzer/Küpper [1995]

### Literatur

**Ehrlenspiel, Klaus:** Kostengünstig Konstruieren. Berlin et al. [1985]  
**Ehrlenspiel, Klaus:** Integrierte Produktentwicklung. (Methoden für Prozeßorganisation, Produkterstellung und Konstruktion) München [1995]  
**Gröner, Lothar:** Entwicklungsbegleitende Vorkalkulation. Heidelberg et al. [1991]

**Jentsch, Klaus und Weidt, Thorsten:** Das moderne Target Costing-Unternehmen - Ein Idealmodell. In: Controller Magazin 6/95, S. 367-372

**Kiewert, Alfons:** Kostenfrüherkennung in der Konstruktion durch Kopplung von CAD und Kostenrechnung. In: Rechnungswesen und EDV. 11. Saarbrücker Arbeitstagung 1990. Hrsg. v. August-Wilhelm Scheer. Heidelberg [1990], S. 350-378

**Scheer, August-W.:** Einführung von Vorkalkulationen in CAD-Systeme. In: Rechnungswesen und EDV. 6. Saarbrücker Arbeitstagung. Hrsg. v. W. Kilger und A.-W. Scheer, Würzburg, Wien [1985], S. 241-273

**Schweitzer, Marcell und Küpper, Hans-U.:** Systeme der Kosten- und Erlösrechnung. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München [1995]. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	24	33	T	L	P

## Editorial

### Liebe Leserinnen und Leser,

warum, so werden Sie sich fragen, engagiert sich ein Controller im Rahmen unseres MAN-Mitarbeiter-Magazins - der Controller als Kontrolleur?

Bei der Suche nach einer Übersetzung des englischen Wortes „to control“ findet man u.a.: „regeln“ und „steuern“. Ein Controller ist also einer, der im Betrieb etwas mit regeln und steuern zu tun hat.



Der Controller ist der Lotse, der den Manager mit allen relevanten Daten versorgt, die dieser braucht, um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Der

Controller bei MAN Nutzfahrzeuge trägt wesentlich dazu bei, daß unsere guten Produkte auch gute Ergebnisse erwirtschaften.

Controlling als vorwärtsgerichtetes Aktionsinstrument ist mehr als Kontrolle. Controlling schafft Transparenz im Leistungs- und Kostengefüge, denn wer Umsatz und Kosten beeinflussen will, muß die sie verursachenden Faktoren erkennen und meßbar machen.

Der Controller versteht sich als Ratgeber und Partner. Als innerbetrieblicher Berater erfüllt er eine Servicefunktion gegenüber seinen Kunden, den Kostenstellen- und Projektleitern, den Werks- und Bereichsleitern sowie der Unternehmensführung.

Auch das Mitarbeiter-Magazin sieht sich als Dienstleister und will ebenso wie gutes Controlling Abläufe, Prozesse und Produkte in unserem Unternehmen anschaulich darstellen.

Fragen Sie sich nun immer noch, warum ein Controller sich beim Mitarbeitermagazin engagiert?

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen  
Ihr

Franz Ederer

# SPARTEN- UND PROFITCENTERRECHNUNG IN DER DRUCKINDUSTRIE

von Dr. Guido Leidig, Wiesbaden



Dr. Guido Leidig, Leiter Abteilung Betriebswirtschaft, Bundesverband Druck eV, Wiesbaden

## 1 Sparten- und Profitcenter-Organisation

Bei Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen oder Produktprogrammen für Produktionsverfahren, Vertriebsbereichen und Verlag wird die bisherige funktionale Organisationsstruktur durch eine divisionale abgelöst, die zur Bildung von Sparten oder Profitcentern führt. Diese Teilbereiche werden auch als „Unternehmen im Unternehmen“ bezeichnet. Da die Zukunftsentwicklung der Unternehmen maßgeblich von den Produkten und Dienstleistungen und dem Vertrieb abhängt, ist eine **marktorientierte Organisation** vorzuziehen. Die Organisationsformen werden von **zentralen Abteilungen durchbrochen, die führende, beratende, koordinierende und kontrollierende Aufgaben** zu erfüllen haben.

### 1.1 Spartenorganisation

Bei einer Spartenorganisation werden Teilbereiche eines Unternehmens unter verantwortlicher, ergebnisorientierter Leitung gestellt, damit sich deren Beitrag zum Gesamtergebnis ermitteln läßt. Der Spartenleiter erhält unternehmerische Entscheidungskompetenz im Rahmen der vorgegebenen Politik.

Bei dieser in Abb. 1 dargestellten Gliederung haben die Vertriebsparten A und B Zugriff zum Absatzmarkt, aber nicht gleichzeitig zum Beschaffungsmarkt. Außerdem besitzen sie keine eigene Produktion, sondern nutzen diese gemeinsam. Eine ergebnisverantwortliche Aufspaltung des Unternehmensergebnisses auf die beiden Sparten ist deshalb nicht möglich.

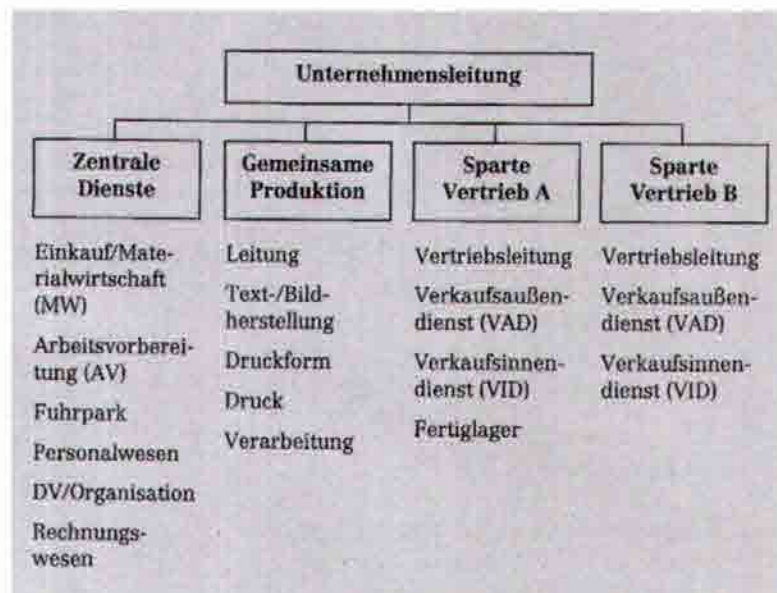


Abb. 1: Spartenorganisation nach Vertriebsbereichen

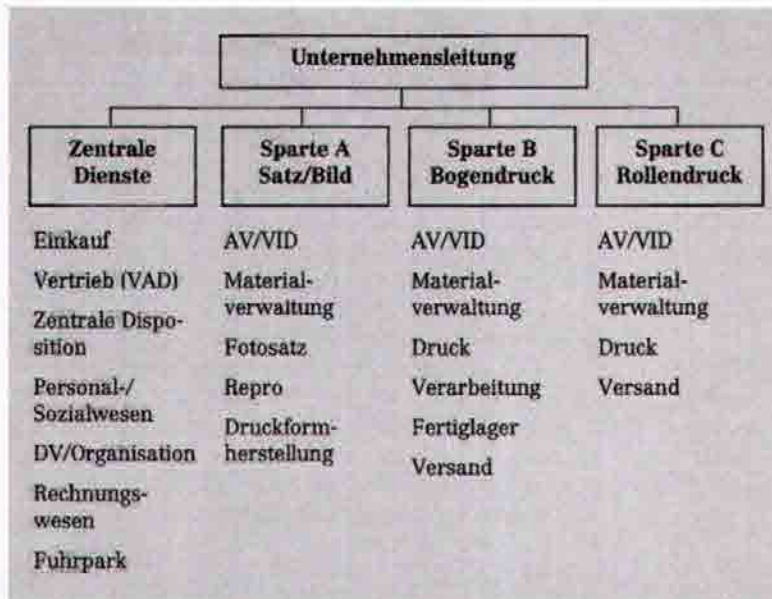


Abb. 2: Spartenorganisation nach Fertigungsbereichen

Die in Abb. 2 dargestellten drei Sparten verfügen beispielsweise jeweils über eine eigene Produktion. Der Einkauf für Büromaterial, Ersatzteile und Investitionen wird zentral durchgeführt; der Einkauf von auftragsbezogenem Material und Fremdleistungen erfolgt durch die Sparten selbst. Für die Sparten besteht ein gemeinsamer Vertrieb (Leitung und Verkaufsaufendienst), lediglich die Sparte Satz/Bild kann zwecks besserer eigener Kapazitätsauslastung fallweise zusätzlich am Markt akquirieren.

### 1.2 Profitcenter-Organisation

Erst wenn ein Unternehmen in verselbständigte, klar abgegrenzte Bereiche aufgeteilt werden kann, daß sich der eigene Beitrag zum Gesamtbetriebsergebnis genau ermitteln läßt, besteht eine (echte) Profitcenter-Organisation. Voraussetzung ist jedoch, daß die verantwortlichen Leiter vertriebs- und ergebnisbeeinflussende Entscheidungen treffen können und für die Gewinnerzielung im eigenen Profitcenter voll verantwortlich sind. Die Verantwortung des Profitcenter-Leiters bezieht sich auf Erlöse, Kosten und Investitionen. Die Unternehmensleitung kann anhand der Bereichserfolge die Leistung des einzelnen Leiters besser verfolgen und beurteilen.

Bei der in Abb. 3 aufgezeigten Unternehmensgliederung besteht volle Gewinnverantwortung durch die Leiter der Profitcenter.

Sie verfügen über eigenen Vertrieb und Einkauf sowie über eine selbständige Produktion.

Bei der in der Abb. 4 abgebildeten Gliederung besteht das gesamte Unternehmen aus völlig unterschiedlichen Bereichen und Zielsetzungen.

### 1.3 Costcenter

Sind innerhalb einer bestehenden Profitcenter-Organisation bestimmte Bereiche vorhanden, die keine direkten Einflüsse auf Absatzmarkt (Vertrieb) und/oder Beschaffungsmarkt (Einkauf) haben, so daß eine eigenständige Gewinnverantwortung nicht gegeben ist, kann dieser Verantwortungsbereich als ein Costcenter

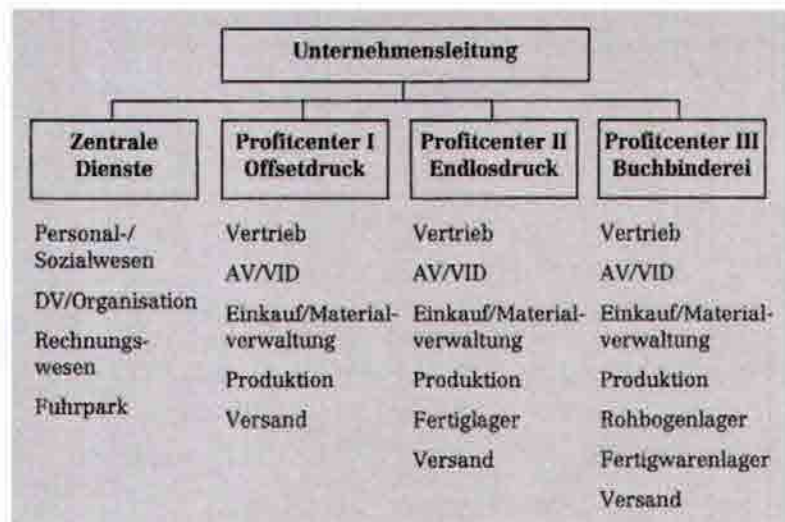


Abb. 3: Profitcenter-Organisation nach Produktbereichen

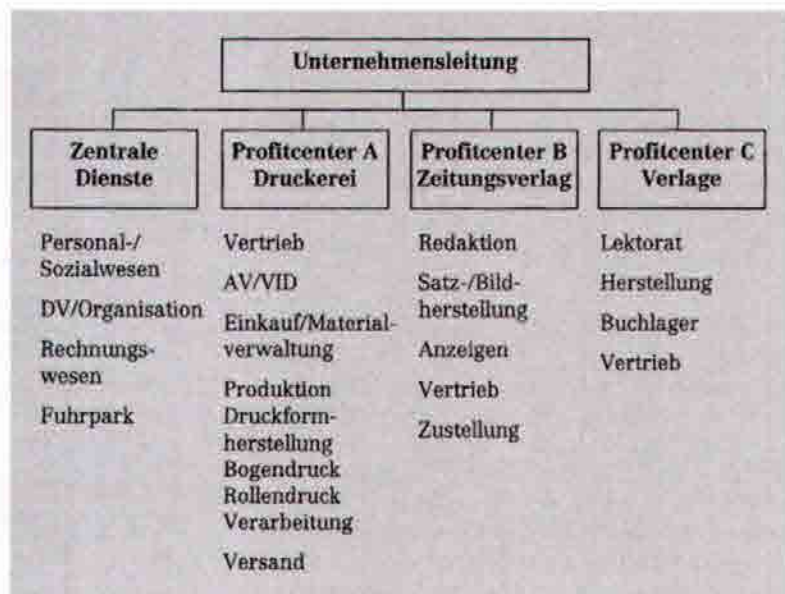


Abb. 4: Profitcenter-Organisation nach Geschäftsbereichen

bezeichnet werden. In diesem Fall sind Leistungen durch technische Bezugsgrößen – wie Menge, Zeit, Qualität und Termin – meßbar. Der Verantwortungsbereich bleibt daher auf die Minimierung der Kosten begrenzt.

## 2 Zentrale Dienstleistungen an Sparten oder Profitcenter

Die zentralen Dienstleistungen (Hilfs- und Hauptkostenstellen) werden von den einzelnen Sparten oder Profitcentern in unterschiedlichem Umfang in Anspruch genommen. Dies erfordert eine exakte Erfassung und Verrechnung des dadurch bedingten Leistungsaustauschs.

Ausgangspunkt für die gegenseitige Verrechnung der zentralen Dienste ist die jährliche Planung der Leistungen und Kosten in der Kostenstellenrechnung. Dabei ist von entscheidender Bedeutung, daß ein Leistungsangebot der abgebenden Kostenstellen mit dem Leistungsbedarf der empfangenden Kostenstellen nach Abstimmung durch die Beteiligten spätestens zu Beginn des Planjahres vereinbart ist. Das Ziel ist, einen Konsens zu finden.

Die Kosten der internen Leistungsverrechnung der zentralen Dienste an die Empfänger erfolgt zu Plankosten, entweder zu Festbeträgen je Periode oder fest vereinbarten bzw. in Anspruch genommenen Leistungsmengen. Diese Verrechnung führt zu Abweichungen von den Ist-Kosten.

Im Laufe des Jahres werden die dadurch bedingten Kostenunter-/überdeckungen bei den fixen Gemeinkosten der zentralen Dienste im Betriebsergebnis abgeglichen. Sie zeigen Kostenentwicklung und Kapazitätsauslastungen in diesem Bereich auf. Damit wird gleichzeitig verhindert, daß mangelnde Wirtschaftlichkeit auf andere Bereiche weitergewälzt wird.

**Die Belastungen auf den empfangenden Kostenstellen basieren auf den Plankosten von vereinbarten Festbeträgen oder Leistungseinheiten.** In der betrieblichen Praxis sind folgende Lösungsmöglichkeiten anzutreffen (siehe Abb. 5).

Bei größeren DV-Anlagen, die aufgrund des speziellen Leistungsbedarfs einer Sparte oder eines Profitcenter angeschafft werden mußten (z. B. Backup), aber von den übrigen Unternehmensbereichen (Leistungsabnehmern) nicht in dem Maße benötigt werden, sind die Wertansätze der qualitativen Minderbeanspruchung entsprechend zu berichtigen. Dabei kann durchaus der durchschnittliche Marktpreis der externen Datenverarbeitung als Richtwert für den internen Verrechnungspreis dienen. Die Kostendifferenz geht zu Lasten des investitionsverursachenden Bereichs.

## 3 Leistungen zwischen Sparten und Profitcentern

Innenaufträge werden innerhalb eines Unternehmens von einem oder mehreren eigenverantwortlichen Bereichen für einen anderen erbracht. Sie stellen ein Teil- oder Zwischenprodukt für den auftragführenden Bereich (quasi des Gesamtherstellers) her.

Eine direkte gegenseitige Entlastung und Belastung der Leistungen in den Kostenstellen ist aufgrund des komplexen Leistungsumfangs und der dadurch bedingten Kostenstruktur – Fertigungskosten sowie Material- und Fremdleistungseinzelkosten – nicht möglich. Eine Ausnahme bildet die teilweise direkte Verrechnung der fixen Kapazitätsvorhaltekosten bei der Zeitungsherstellung.

Damit der Grundsatz der nur einmaligen Verrechnung von Fixkosten realisiert werden kann, ergeben sich für die unterschiedlichen Organisationsformen bei der Bildung von Bereichen, Sparten oder Profitcentern entsprechend geeignete Lösungsansätze.

Anhand von drei Beispielen soll die mögliche Durchführung der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung bei Innenaufträgen dargestellt und verdeutlicht werden. Diese Beispiele folgen im Septemberheft von CM.

### Literatur

Horváth, P. / Reichmann, Th. (Hrsg.), Vahlens Großes Controlling Lexikon, München 1993

Körlin, E., Profit Centers im Verkauf, 6. Aufl., Gauting bei München 1993

Körlin, E., Gewinnorientierte Steuerung des Verkaufs über Profit Center, Landsberg/Lech 1983

Leidig, G., Kosten- und Leistungsrechnung, in: Steuerberater Branchenhandbuch, Druckerei, 8. Ergänzungslieferung, Mai 1995, Rdrrn. 18 ff., Bonn 1995

Männel, W. / Warnick, B., Kosten- und Leistungsrechnung Druckindustrie, 2. Aufl., Hrsg.: Bundesverband Druck eV, Wiesbaden 1995

Reichmann, Th. / Fröhling, O. / Busch, V., Controlling-Handbuch Druckindustrie, Hrsg.: Bundesverband Druck eV, Wiesbaden 1994

Schweitzer, M. / Küpper, H.-U., Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung, 6. Aufl., München 1992.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	33	34	V	T	S



Leistende Kostenstelle	Verrechnung zu		Leistungseinheit (Basis)	Empfangende Kostenstellen/ Bereiche	Anmerkungen
	Plan- Leistung	Ist- Leistung			
Einkauf	x		Festbetrag Periode (Anzahl Bestellung, zeitlicher Anteil)	Produktgruppe, Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen	
Materialwirt- schaft (MW)	x		Festbetrag Periode (Lagermenge, Paletten, Rollen)	Produktgruppe, Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen)	- Bogenlager - Rollenlager - andere Lager
Arbeitsvor- bereitung (AV) - Kalkulation (KA) - Auftragsbear- beitung (AB) - Terminstelle (TS)	x		Festbetrag Periode (Anzahl geplanter Aufträge), zeitlicher Anteil	Produktgruppe, Sparte, Profit- center	Ermittlung der Festbeträge mit Prozeßkosten- rechnung (s. Kapitel 3.2.4)
Verkaufsaußen- dienst (VAD)	x		Festbetrag Periode (Anzahl geplanter Aufträge), zeitlicher Anteil	Produktgruppe, Sparte, Profit- center	
Verkaufsinnen- dienst (VID)	x		Festbetrag Periode (Anzahl geplanter Aufträge)	Produktgruppe, Sparte, Profit- center	
Verkauf (zentral) - Leitung, Marketing	x		Festbetrag Periode	Gesamtunter- nehmen	
Personal-/ Sozialwesen	x		Festbeträge Periode (Anzahl geplanter Mitarbeiter)	Sparte/Profit- center, Gesamt- unternehmen	getrennt nach: - Fertigung - AV - EK/MV - Vertrieb - Verwaltung - Zeitungsverlag - Verlage
Rechnungs- wesen/BA	x		Festbetrag Periode	Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen	
DV - lfd. Arbeiten	x		Festbetrag Periode (Anzahl Bildarbeits- plätze, Anzahl geplanter Buchung- vorgänge - Debitoren, Kreditoren, Bankbewe- gungen, Kalkulationen, Aufträge, Kostenstellen)	Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen	(s. Personal-/ Sozialwesen)  oder nach: „Erfassung und Verrechnung von DV-Leistun- gen“, BVD 1986
oder:		x	Nutzungszeit (CPU)		
- Software- entwicklung	x		Plan-Zeitanteil x Kostensatz	interner Auftraggeber	Ermittlung Plan-/Stunden- satz
Fuhrpark	x		Festbetrag Periode (geplante km)	Produktgruppe Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen	- AV - EK/MW - Vertrieb
oder		x	Tonnen-Kilometer		
Fertigwaren- lager	x		Festbetrag Periode (%-Anteil durchschn. Bestandswert)	Produktgruppe Sparte, Profit- center, Gesamt- unternehmen	jeweiliger Vertrieb

Abb. 5: Zuordnungsmöglichkeiten zentraler Dienstleistungen

# LITERATURFORUM

Liebe Leserin und lieber Leser!

Ich begrüße Sie herzlich zur neuen Ausgabe des Literaturforums, die für Sie Besprechungen in folgender Gliederung beinhaltet:

Im Fokus  
Aktuelles zum Controlling  
Neuauflagen  
Aus den Hochschulen  
Neues aus den Verbänden  
Taschenbücher  
Loseblattwerke  
Persönliche Ratgeber

Ich würde mich freuen, wenn Sie eine informative und anregende Lektüre hätten.



## IM FOKUS

**Demmer, Christine; Gloger, Axel; Hoerner, Rolf: Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland**  
**Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag GmbH 1996 - 259 Seiten - DM 58,-**

### Autoren und Konzeption

Ein Team erfahrener Wirtschaftsjournalisten hat mit wissenschaftlicher Beratung von Prof. Dr. Norbert Thom eine Auswahl von Unternehmen vorgenommen, die nach festgelegten Bewertungskriterien die Auszeichnung „vorbildlich“ verdient haben.

### Aufbau und Inhalt

Einleitung – Vorbildunternehmen von Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH über Kolbenschmidt AG oder Mettler-Toledo GmbH bis zu ZF Friedrichshafen AG – Epilog.

### Kommentierung

Die vorliegende Veröffentlichung vermittelt in einer zusammenfassenden Darlegung Reengineering als Teil eines integrierten Veränderungs- und Innovationsmanagements und beschreibt Reengineering als Voraussetzung und Grundlage für unternehmerische Fitneß. In kurzen Einzelbeiträgen werden 13 Unternehmen vorgestellt, die sich nach dem Urteil der Verfasser als „Vorbildunternehmen“ ausweisen, weil sie erfolgreiches Reengineering betrieben und deutliche Verbesserungen der meßbaren Leistungsgrößen Kosten, Service, Qualität und Zeit erreicht haben. Diese Neuerscheinung verbindet in besonderer Weise theoretische und praktische Betrachtungen, zudem ist sie auf hiesige Verhältnisse zugeschnitten und daher verständlicher und leichter übertragbar als manche Übersetzung aus anderen Wirtschaftsräumen. Das Buch trägt Beispiele eines gelungenen Business Process Reengineering zusammen und zieht empirische Schlußfolgerungen, die für alle bedeutsam sind, die sich mit Reengineering-Aufgaben näher befassen wollen.

**Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 194 Seiten - gebunden - DM 68,-**

### Autorin und Konzeption

Gisela Osterhold, Beraterin und Trainerin mit dem Schwerpunkt Veränderungsmanagement, beschreibt Visionen einer neuen Unternehmenskultur und weist Wege zum erfolgreichen Change Management.

### Aufbau und Inhalt

Philosophie für Wandlung und Entwicklung – Was läßt Unternehmen erfolgreich sein? – Veränderungsprozesse verstehen und managen – Unternehmensveränderung als Prozeß

### Kommentierung

Die Autorin stellt ein integriertes Konzept zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolges vor, das Unternehmensgewinn, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit gleichermaßen und jeweils angemessen berücksichtigt und die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt stellt. Das Buch empfiehlt sich als Ratgeber, der in das Gebiet des Veränderungsmanagements einführt. Es basiert auf neuen Erkenntnissen der Sozialwissenschaften,

vor allem der modernen Systemtheorien und dem daraus hergeleiteten systemischen Ansatz. Die Veröffentlichung gefällt durch ein hohes Maß an Engagement, brillanter Analyse, kompetenter Argumentation und nicht zuletzt innovativen Ansätzen. Ein Buch, das einerseits recht nüchtern und realistisch und z. T. auch betont kritisch mit der vorherrschenden Praxis umgeht, andererseits erstrebenswerte Visionen aufzeigt und neue, konstruktive Wege zu diesen Zielen aufbaut. Eine Neuerscheinung, die zum eigenen und vor allem innovativen Handeln und Tun motiviert und dafür einiges an Rüstzeug vermittelt. Ein insgesamt besonders lesen- und beachtenswerter Beitrag zum Veränderungsmanagement.

**Knaack, Rolf: Management-Erfolg ist planbar**

**München: C. H. Beck Verlag 1995 - 235 Seiten - gebunden - DM 58,-**

**Autor und Konzeption**

Rolf W. Knaack ist nach verschiedenen Leitungsfunktionen in namhaften Firmen seit 1993 als selbständiger Unternehmensberater (RWK Management Consultants) tätig. Er versteht die vorliegende Neuerscheinung als Schlüssel zur erfolgreichen Unternehmensführung.

**Aufbau und Inhalt**

Der Status quo der deutschen Wirtschaft – Die Grundlagen des Erfolgs-Managements – Die zehn Erfolgs-Strategeme – Zehn Motivationsfaktoren – Halten Belohnungsprogramme das, was sie versprechen? – Persönliches Erfolgs-Management – Epilog – Zusammenfassung.

**Kommentierung**

Das Buch unterscheidet sich von manchen anderen vergleichbaren Veröffentlichungen, da es nicht neue wohlklingende Management-Konzepte mehr oder minder abstrakt darstellt, sondern „Basisarbeit“ betreibt. Der Autor befaßt sich überzeugend und anschaulich mit den Schwächen in den Unternehmen und definiert zehn Problemfelder: Komplexität, Einstellung zur Arbeit bzw. Qualitätsarbeit, Ineffizienz, Scheinarbeit, geistlose Konformität, Risikoaversion, Illoyalität, Aktionismus, Kontraproduktivität und Paralyse. Eine zentrale Fragestellung durchzieht das Werk: „Was wird belohnt bzw. was sollte belohnt werden“. An dieser Frage macht der Autor zahlreiche Fehlentwicklungen fest, da das Belohnen falschen Verhaltens auch falsche bzw. schlechte Ergebnisse bringt. Das hier vorgestellte Erfolgs-Management-System (Matrix auf S. 166) verknüpft 10 Strategeme (Was sollte belohnt werden mit 10 Motivationsfaktoren, wie wird belohnt), z. B. Risikofreude mit Handlungsfreiheit. Zielgerichtetes Führen, wie es der Verfasser versteht, setzt sich zusammen aus einer Zielausprägung, Strategeme, Motivationsfaktoren und einem positiven Feedback (Abbildung auf S. 190). Knaack setzt sich recht kritisch und auch fundiert mit der Unternehmenspraxis auseinander und legt manche Schwächen und Probleme bloß, bekannte Großunternehmen bekommen den Spiegel vorgehalten. Ein überaus praxisorientiertes Buch, das sich einerseits kritisch, realistisch und redlich mit der Thematik befaßt, andererseits zu einem konstruktiven, proaktiven, klaren und gezielten wirksamen Handeln anhält. Ein lesenswertes Buch zum Nachdenken, zur Korrektur und zur Neuausrichtung.

**AKTUELLES ZUM CONTROLLING**

**Lanter, Norbert: Beziehungsdynamik im Controlling**

**Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt 1966 - 279 Seiten - DM 65,-**

**Autor und Konzeption**

Die vorliegende Veröffentlichung wurde als Dissertation zugelassen und aufgenommen in die Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität Basel. Das Buch handelt von den Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen Managern und Controllern unter konstruktivistischer Sicht.

**Aufbau und Inhalt**

Einleitung – Begriffliche Vielfalt des Controlling – Die Verhaltensdiskussion im Controlling – Die Erfindung von Controlling – Anlage und Methode der empirischen Untersuchung – Denkkonzepte im Controlling-Alltag – Zusammenfassende Erkenntnisse – Verzeichnisse.

**Kommentierung**

Effektiv eingesetztes Controlling ist zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor geworden. Allerdings ist in der Praxis der Nutzen häufig beeinträchtigt, u. a. durch eine nicht unproblematische Zusammenarbeitssituation zwischen Manager und Controller. Diese Veröffentlichung leistet einen nicht zu unterschätzenden Beitrag, die Verhaltensfrage im Controlling entsprechend ihrer beträchtlichen Bedeutung und Wirkung neu zu positionieren, insoweit trägt sie auch dazu bei, eine gewisse Lücke in der Literatur, die die Verhaltensfrage relativ vernachlässigt, zu schließen. In diesem Zusammenhang hebt der Autor die Rolle von Controller Akademie und Controller Magazin in der Diskussion um Verhaltensfragen im Controlling hervor. Auf der Basis intensiver Beschäftigung und unter Hinzuziehung umfangreicher empirischer Untersuchungen geht Lanter der Frage nach, welches sind die den Controlling-Selbstverständnissen zugrunde liegenden Denkmodelle, Grundannahmen und Handlungskonzepte, die das Controlling-Verhalten und somit die Beziehungsdynamik zwischen Manager und Controller beeinflussen und „treiben“. Der Autor definiert die Verhaltensfrage neu und schlägt u. a. einen Perspektiv-

wechsel vor, der darin besteht, zu akzeptieren und zu erkennen, daß Controlling mit rational-analytischen Methoden nur beschränkt faßbar ist, sondern vorwiegend ein auf individuell und kollektiv beruhenden Denkstrukturen basierendes Phänomen darstellt. Weiter arbeitet Lanter u. a. heraus, daß zu kurz gegriffen wird, wenn die Verhaltensfrage auf die Sozialkompetenz der Controller reduziert wird, vielmehr herrscht ein komplexes Spannungsfeld zwischen Controller und Manager. Insgesamt eine überaus lesens- und beachtenswerte Lektüre, die den Leser in seiner Erfahrungswelt abholt und mit einem bemerkenswerten konstruktiv-kritischen Beitrag die Diskussion um die „weichen Faktoren“, die für den Controller oft die eigentlichen „harten Faktoren“ sind, nachhaltig belebt.

**Kurrle, Axel: Controlling und Effizienz**

**Berlin, Bielefeld, München: Erich Schmidt Verlag 1995 - 304 Seiten - DM 98,-**

---

**Autor und Konzeption**

Der Veröffentlichung liegt eine Dissertation zugrunde. Gegenstand der Untersuchung ist die Messung der Effizienz des Controlling in der Industrie auf der Grundlage einer empirischen Einzelanalyse.

**Aufbau und Inhalt**

Zielsetzung – Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als Ausgangspunkt – Zwecksetzung der Controlling-Konzeptionen – Effizienzbegriff – Ergebnisse vorliegender Studien – Überprüfungsmöglichkeiten der Effizienz des Controlling in der Praxis – Konzeption und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung – Vergleich mit Ergebnissen vorliegender Untersuchungen – Zusammenfassung und Ausblick.

**Kommentierung**

Auf der wissenschaftstheoretischen Grundlage und eigener kritischer Auseinandersetzung mit bekannten Ansätzen entwickelt der Verfasser eine für die Überprüfbarkeit der Effizienz des Controlling geeignete Konzeption, setzt sich mit den Methoden der empirischen Effizienzforschung auseinander und präsentiert die Ergebnisse einer eigenen empirischen Analyse in einem Unternehmen des Süßwarenssektors. Insoweit wendet sich das Buch einerseits an Leser mit Interesse an Methodenfragen, insbesondere geeigneten Erhebungs- und Auswertungsmethoden zum Controlling, andererseits an Leser, die sich näher mit der Frage auseinandersetzen wollen, welchen Beitrag ihr Controlling zur Führung und Entscheidung leistet und wie er sich greifen läßt.

**Sawalsky, Ralph: Management und Controlling von Neuprodukten**

**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1995 - 277 Seiten - Broschur - DM 98,-**

---

Der Veröffentlichung liegt eine Dissertation an der Universität Göttingen zugrunde. Im vorliegenden Band werden Management und Controlling der Neuprodukteentwicklung vorgestellt und aus ganzheitlicher Sicht erörtert. Es geht dabei nicht um die technische Sicht, sondern um wirtschaftlich orientierte Planungs- und Entscheidungsvorbereitung. Diskutiert wird insbesondere die Einrichtung spezifischer Planungs- und Kontrollsysteme für neue Produkte zur Steuerung der Phasen Neuproduktentstehung und ihre Einordnung in das Gesamtsystem der Unternehmung.

**Stoffel, Kurt: Controllershhip im internationalen Vergleich**

**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1995 - 325 Seiten - Broschur - DM 98,-**

---

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation an der WHU Koblenz, sie wurde ausgezeichnet mit dem Österreichischen Controllerprijs 1995. Der Autor liefert in dieser unmittelbar vergleichenden Untersuchung zum Controllershhip ausführliche Primärerfahrung zur Realisierung der Controllerpositionen in Deutschland, Frankreich und den USA. Im Mittelpunkt steht die Frage, in welchem Maße die deutschen, französischen und US-amerikanischen Controller an der Koordination innerhalb des Führungssystems ihrer Unternehmung beteiligt werden. Das Buch präsentiert eine sehr aufschlußreiche international vergleichende Arbeit und setzt sich intensiv mit Grundsatz- und Kernfragen des Controlling auseinander.

**Schlegel, Hans Bernd: Computergestützte Unternehmensplanung und -kontrolle**

**München: Verlag Vahlen 1996 - 383 Seiten - DM 54,-**

---

**Autor und Konzeption**

Die Grundlage der Veröffentlichung von Prof. Dr. Schlegel bilden einerseits wissenschaftliche Erkenntnisse und andererseits praktische Erfahrungen bei der Gestaltung der computergestützten Unternehmensplanung und -kontrolle.

**Aufbau und Inhalt**

Integrierte Unternehmensplanung und -kontrolle – Operative Ergebnisplanung und -kontrolle – Finanzplanung und -kontrolle – Strategische Unternehmensplanung und -kontrolle – Projektplanung und -kontrolle.

**Kommentierung**

Das Buch vermittelt einen systematischen Überblick zu dieser komplexen Thematik, insbesondere unter modell- und DV-orientierter Sicht, und eignet sich als allgemeiner methodischer Leitfaden bei der Gestaltung der Unternehmensplanung und -kontrolle.

**Gausemeier/Fink/Schlake: Szenario-Management**

**München, Wien: Carl Hanser Verlag 1995 - 382 Seiten - gebunden - DM 88,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Die Autoren befassen sich am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn intensiv mit der Szenario-Technik und stellen eine umfassende Veröffentlichung über das Planen und Führen mit Szenarien vor.

**Aufbau und Inhalt**

Vom Umgang mit der Zukunft – Leitbilder, Ziele und Strategien – Szenario-Management – Szenario-Vorbereitung – Szenario-Prognostik – Szenario-Bildung – Szenario-Transfer

**Kommentierung**

Dieses recht anregende und sehr anschauliche Buch vermittelt einen kompakten Einblick in den Prozeß der Szenario-Erstellung und unterstützt den Leser, Szenarien selbst zu entwerfen. Der Leser erhält hierzu eine fundierte Methodik und vielfache Anwendungshilfen in Form von Beispielen, Checklisten usw.

**Corsten, Hans und Reiß, Michael (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 970 Seiten - gebunden - DM 198,-**

---

Primäres Anliegen des vorliegenden Handbuches ist es, einen Überblick über den Bereich der Unternehmensführung zu vermitteln. Es befaßt sich mit Konzepten, Instrumenten und Schnittstellen und verfolgt das Ziel, Anspruch und Realität auf dem Gebiet der ganzheitlichen Unternehmensführung besser in Einklang zu bringen. Thematisch setzt es folgende Schwerpunkte: Grundlagen, Funktionen, Domänen, Integrationsfelder der Unternehmensführung, und zwar vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses, daß die Unternehmensführung nicht mehr ausschließlich auf die Geschäftsleitungsebene fokussiert wird, sondern daß es sich hierbei um eine flächendeckende Funktion der Unternehmung handelt. Charakteristisch für diese Neuerscheinung ist, daß sie die aktuellen Strömungen, Konzepte und Werkzeuge nicht nur darstellt, sondern sie auch auf ihre praktische Relevanz untersucht. Durch eine ausgewogene Zusammensetzung von Wissenschaftlern und Praktikern ist auf der Autorensseite gleichzeitig für konzeptionelle Fundierung und für Praxisnähe gesorgt. So wendet sich das Handbuch auch an eine breite Leserschicht, denen es keine Patentrezepte oder noch neuere und vermeintlich bessere Managementkonzepte vermitteln will, sondern relevantes und brauchbares Managementwissen auf fundierter und gesicherter Basis.

**NEUAUFLAGEN****Bender, Dieter u. a.: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik - Band 1 und 2**

**München: Verlag Vahlen 1995**

**Band 1: 686 Seiten - kartoniert - DM 48,-; Band 2: 620 Seiten - kartoniert - DM 48,-; in 6. Auflage**

---

Ein Klassiker in Neuauflage. Das Kompendium macht mit dem Stoff aller wichtigen Bereiche der modernen Volkswirtschaftslehre vertraut. Die einzelnen Beiträge dieses Sammelwerkes, verfaßt von zahlreichen Universitäts-Professoren und auf Hochschulniveau ausgerichtet, sind so konzipiert, daß sie jeweils geschlossene Einheiten bilden, aber auch im Zusammenhang gestellt werden. Die Neuauflage eignet sich vorzüglich als Lehrbuch.

**Alt, Walter: Was Lohnbuchhalter wissen müssen**

**Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1996 - 189 Seiten - broschiert - DM 44,- in 15., völlig überarbeiteter Auflage**

---

Dieser bewährte Praxisleitfaden zur Lohn- und Gehaltsabrechnung liegt nun in einer aktualisierten Neuauflage vor.

**Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung**

**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 228 Seiten - DM 48,- in 7., erweiterter Auflage**

---

Dieser bewährte Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens erfreut sich bislang einer jährlichen Neuauflage. Haberkorn stellt die praktischen Fragen der Mitarbeiterführung anschaulich dar und liefert verständlich und gut lesbar Anregungen und Hinweise zur Optimierung des Führungsverhaltens.

**Kralicek, Peter: Kennzahlen für Geschäftsführer**

**Wien: Wirtschaftsverlag C. Ueberreuter 1995 - 816 Seiten - Leinen - DM 198,-**

---

Dieses umfassende Handbuch stellt in der aktualisierten 3. Auflage Kennzahlen als Diagnosewerkzeug und Therapieinstrument des Unternehmens fundiert und ausführlich vor. Es vermittelt moderne Analyse-Methoden, stellt Frühwarnsysteme ebenso vor wie Fallstudien und PC-Anwenderprogramme. Das Handbuch empfiehlt sich als Nachschlagewerk und praktische Arbeitshilfe zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Analyse.

**Pfohl, Hans-Christian: Logistiksysteme**

**Heidelberg, Berlin: Springer Verlag 1996 - 438 Seiten - broschiert - DM 58,-**

---

Diese 5., neubearbeitete und erweiterte Auflage vermittelt betriebswirtschaftliche Grundlagen und Aspekte von Logistiksystemen. Dieses gehaltvolle Buch befaßt sich mit verrichtungs- und phasenspezifischen Subsystemen der Logistik wie Auftragsabwicklung oder Beschaffungslogistik, sowie institutionellen sowie gesamtwirtschaftlichen und internationalen Aspekten von Logistiksystemen. Das Buch erweist sich als praktische Hilfe und diskutiert auch Themen wie z. B. die Ersatzteil-Logistik, die in vergleichbaren Büchern eher etwas vernachlässigt werden.

**Grünwald, Helmut: Marketing Kunden finden - Kunden behalten**

**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 231 Seiten**

---

Die vorliegende 9., erweiterte und überarbeitete Auflage bietet eine systematische und gut lesbare Einführung mit Praxisbezug.

**Günther, Hans-Otto und Tempelmeier: Produktionsmanagement**

**Heidelberg, Berlin: Springer Verlag 1995 - 447 Seiten - broschiert - DM 49,80**

---

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt eine praxisorientierte Einführung in das Produktionsmanagement anhand von Übungsaufgaben, Anschauungsbeispielen, Fallstudien sowie Diskussions- und Verständnisfragen.

**Macharzina, Klaus: Unternehmensführung**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 963 Seiten - DM 98,- - in 2., aktualisierter Auflage**

---

Inhalt und Gegenstand dieser Neuauflage ist das internationale Managementwissen. Prof. Dr. Macharzina, Präsident der Universität Hohenheim in Stuttgart, vermittelt in seinem didaktisch anspruchsvoll aufbereiteten Lehrbuch einen systematischen Überblick über Funktionen, Instrumente und Praxis des Managements. Das Buch enthält zahlreiche Fall- und Praxisbeispiele in- und ausländischer Unternehmen. Das Buch richtet sich an Studierende und an interessierte Führungskräfte. Inhalt: Grundlagen - Funktionen - Unterstützungssysteme - Globaler Wandel - Neue Herausforderung.

**Steckler, Brunhilde: Kompendium Wirtschaftsrecht**

**Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1995 - 471 Seiten - kartoniert - DM 39,80 - 3., aktualisierte Auflage**

---

Das vorliegende Lehrbuch vermittelt Grundkenntnisse im Zivil- und Wirtschaftsrecht. Es enthält eine anwendungsorientierte Darstellung juristischer Sachverhalte in der Unternehmenspraxis, die durch Übersichten, Skizzen und zahlreiche Fallbeispiele veranschaulicht werden.

## **AUS DEN HOCHSCHULEN**

**Weber, Jürgen: Hochschulcontrolling**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 205 Seiten - kartoniert - DM 58,-**

---

Prof. Dr. Jürgen Weber, einer der führenden akademischen Vertreter des modernen Controlling, stellt hiermit „das Modell WHU“ vor. Die privatwirtschaftlich geführte, Universitätsrang genießende WHU hat sich ein Controlling gegeben, das als Modell für andere wissenschaftliche Einrichtungen herangezogen werden kann. Dieser neue und innovative Ansatz erscheint geeignet, das Controllingkonzept in neue Anwendungsbereiche zu übertragen und in der Unternehmensführung weiter zu verankern. Das Buch ist unabhängig von der Themenstellung für Leser, die an konzeptionellen Fragen interessiert sind, lesens- und beachtenswert.

**Rieper, Witte, Berens (Hrsg.): Betriebswirtschaftliches Controlling**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 364 Seiten - gebunden - DM 148,-**

---

Die vorliegende Neuerscheinung ist eine Festschrift für Univ.-Prof. Dr. Dietrich, Direktor des Instituts für Industrie- und Krankenhausbetriebslehre an der Universität Münster, zum 60. Geburtstag. Diesen Geburtstag haben

heutige und ehemalige Mitarbeiter sowie Schüler zum Anlaß genommen, den bekannten Hochschullehrer zu ehren. Das Aufgabengebiet des betriebswirtschaftlichen Controlling wird in diesem Sammelband weit gefaßt im Sinne der Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten, die der Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen dienen. In diesem Sinne bieten die Beiträge ein breites Spektrum controllingbezogener Untersuchungen, u. a. Produktionsprogrammplanung, Unternehmensbewertung, Management von EDV-Projekten, Controlling in der Logistik usw.

## NEUES AUS DEN VERBÄNDEN

**Weimer, Norbert: Neues Umwandlungsrecht**

**47 Seiten in DIN A 4, Mitgliedsbetriebe DM 50,- und Nichtmitglieder DM 100,-**

**Eine neue Veröffentlichung vom Betriebswirtschaftlichen Ausschuß des Bundesverbandes**

**Druck e. V., Biebricher Allee 79, 65187 Wiesbaden, Tel. 0611 / 80 31 51**

Das UmwG regelt die Umwandlung von Rechtsträgern durch Verschmelzung, Spaltung, Vermögensübertragung, Formwechsel. Die Broschüre vermittelt einen Überblick und gibt eine Vielzahl praktischer Anregungen, sie kann und will jedoch fundierte juristische Beratung nicht ersetzen.

## TASCHENBÜCHER

**Albrecht, Ralf u. Nicol, Natascha: Excel 5.0 Einmaleins**

**426 Seiten - DM 19,90 - ECON Taschenbuch Verlag Nr. 28042**

Dieses Taschenbuch eignet sich für den Excel-Einsteiger. Aufgrund der zahlreichen praxisorientierten Beispiele empfiehlt es sich besonders zum Selbststudium.

**Albrecht, Ralf u. Nicol, Natascha: Excel 5.0 optimal einsetzen**

**399 Seiten - DM 22,90 - ECON Taschenbuch Verlag Nr. 28043**

Das Taschenbuch eignet sich für Excel-Anwender, die die Grundlagen bereits beherrschen und Excel am Arbeitsplatz noch effektiver einsetzen wollen. Der Schwerpunkt liegt auf der Auswertung von Daten in Tabellen und Datenbanken.

**von Goddenthow, Diether Wolf: Arbeitsplätze mit Zukunft**

**397 Seiten - DM 18,90 - Ullstein Sachbuch Nr. 35491**

Dieses Taschenbuch enthält die interessantesten Dienstleistungsberufe auf einen Blick. Es gibt Tips zur Berufswahl, zu Ausbildungswegen, Umschulung, Weiterbildung usw. im Sinne einer Orientierungshilfe.

**Knebel, Heinz und Zander, Ernst: Kleine Führungspraxis**

**Heidelberg: Sauer Verlag 1996 - 123 Seiten - DM 24,-**

In diesem Taschenbuch stellen zwei ausgewiesene Kenner der Führungspraxis in knapper, einfacher und verständlicher Form das Wesentliche zur Personalführung dar. Gleichwohl ein recht gehaltvolles und lesenswertes Buch, so insbesondere die Schlußkapitel über die zukünftigen Erwartungen an die Führungskräfte und über Ungereimtes aus der Führungspraxis.

## LOSEBLATTWERKE

**Praxis des Rechnungswesens**

**Loseblatt-Zeitschrift für Buchführung, Bilanzierung, Betriebsabrechnung und EDV-Lösungen. Grundwerk mit rund 3.800 Seiten in drei Ordnern, bis zum Liefertag ergänzt und eingeordnet zum Preis von 148,- DM. Jährlich erscheinen etwa sechs Ergänzungslieferungen mit je rund 150 Seiten zum Seitenpreis von 25,2 Pf.**

**Näheres: Rudolf Haufe Verlag, Freiburg; Tel. 0761 / 3683-940 oder 3683-240;**

**Fax 0761 / 3683-900.**

## PERSÖNLICHE RATGEBER

**Staufenbiel, Jörg (Hrsg.): Individuell bewerben**

**Köln: Staufenbiel Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung 1995 - 260 Seiten - DM 29,80**

Ratgeber für den Karrierestart für den Führungsnachwuchs im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe, der fundiert informiert über die Vorbereitungs- und Informationsphase einer Bewerbung, die Bewerbung, das Ausleseverfahren, das Vorstellungsgespräch sowie weitere Aspekte des Bewerbungsverfahrens.

**Henning, Klaus u. Staufenbiel, Jörg: Berufsplanung für Ingenieure  
Köln: Staufenbiel Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung 1995 - 400 Seiten - DM 24,80**

---

Ein Ratgeber mit Stellenangeboten für Jungingenieure und Informatiker von über 70 Unternehmen.

**Howald, Wolfgang u. Gottwald, Franz-Theo: Bewußtseins-Management  
Landsberg am Lech: mvg-Verlag im Verlag Moderne Industrie 1996 - 281 Seiten - DM 19,90**

---

Dieses Taschenbuch aus der Reihe „Business Training“ setzt sich im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes mit der Frage auseinander, wie man sich selbst optimal führt und geht dazu auf das Zeit-, Gesundheits- und Lifestyle-Management mit vielen praktischen Hinweisen und Übungen ein.

**Christoffel, Hans Günter und Geiß, Wolfgang: Einkommensteuererklärung 1995 - leicht gemacht  
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1996 - 328 Seiten - Broschur - DM 29,80**

---

Dieser - jährlich neu erscheinende - Ratgeber, der jetzt auch mit CD-ROM erhältlich ist, unterstützt in verständlicher Sprache und übersichtlicher Aufmachung bei der Abgabe der Einkommensteuererklärung.

**Dumke, Wolfgang: Einspruch beim Finanzamt  
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1996 - 240 Seiten - Broschur - DM 49,80**

---

Das Buch ist für alle, die sich mit dem Finanzamt auseinandersetzen müssen, ein hilfreicher und nützlicher Ratgeber, ergänzt um die wesentlichen Vorschriften des neuen Rechtsbehelfsverfahrens.

**Denkert, Manfred/Nickel, Hans/Ruesch, Arno: Kapitalerträge - Was tun?  
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1995 - 399 Seiten - Broschur - DM 68,-  
2., überarbeitete und ergänzte Auflage**

---

Das vorliegende Buch faßt zusammen, welche Regelungen maßgebend sind und in wieweit der Kapitalanleger davon betroffen ist; vor allem, welche steuerlichen Auswirkungen auf ihn zukommen. Kernteil der Neuauflage ist ein erweitertes Lexikon, in dem alle wichtigen Anlageformen vorgestellt und bewertet werden.

**Bandura, Karl-Heinz: Steuern sparen wie ein Profi - mit Diskette  
453 Seiten - DM 30,- - ECON Taschenbuch Verlag Nr. 21308**

---

Dieses Taschenbuch bietet verständliche und leicht nachvollziehbare Informationen über das neue Jahressteuergesetz 1996, das neue Einheitswert-Urteil usw. sowie eine umfangreiche Steuerprogramm-Diskette, die im Windows-Format die Steuer für 1995 berechnet.

**Kattenbeck, Dieter: Der aktuelle Steuerratgeber 1995/96  
623 Seiten - Paperback - DM 14,80 - Walhalla Fachverlag**

---

Dieser Klassiker unter den Steuerratgebern bietet mit seinen mehr als 250 Stichwörtern schnelle, umfassende und verständliche Information zu vielen wichtigen Lohn- und Einkommensteuerfragen.

**Vogel, Heinz-Wilhelm: Steuervorteile für Kapitalanleger  
Walhalla Fachverlag 1996 - 304 Seiten - DM 48,-**

---

Diese aktuelle Ausgabe 1996 befaßt sich mit Strategien für einen sicheren Vermögensaufbau und mehr Liquidität. Ziel der Veröffentlichung ist, die persönliche Steuerzahlung auf ein Minimum zu reduzieren. Hierzu bietet Vogel, Rechtsanwalt und Fachautor, zahlreiche Praxis-Tips, Checklisten, Arbeitshilfen usw.

**Merten, Hans-Lothar: Steueroasen  
Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag 1996 - 301 Seiten - DM 58,-**

---

Die vorliegende Neuerscheinung weist sich im Untertitel als „Handbuch für flexible Steuerzahler“ aus. Merten bietet detaillierte Informationen über die Steueroasen für alle, die, wie es heißt, die Möglichkeiten des Steuersystems nutzen wollen, ohne mit Steuerfahndern böse Überraschungen zu erleben, dazu ein Schwarzgeld-Special.

**Deckert, Wolf-Dietrich: Mein Wohnungseigentum  
Freiburg: Haufe Verlag 1995 - 316 Seiten - DM 49,80**

---

Die 5., überarbeitete und erweiterte Auflage bietet einen allgemeinverständlichen Rechts- und Steuerratgeber rund um die Eigentumswohnung mit Musterverträgen und Praxishilfen.



**Brinkmann, Ralf: Mobbing, Bullying, Bossing**  
**Heidelberg: Sauer Verlag 1995 - 188 Seiten - DM 36,-**

Der Verfasser setzt sich in diesem nachdenklich stimmenden und informativen Taschenbuch mit den im Titel genannten Begriffen und ihrer Problematik und Bedeutung für die betriebliche Zusammenarbeit und das Führungsverhalten auseinander.

**Bürkle, Hans und Brogsitter (Hrsg.): Die Kunst sich zu vermarkten**  
**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 329 Seiten - DM 38,-**

Diese 3., erweiterte und überarbeitete Auflage versteht sich als umfassender Bewerbungsratgeber für Ein- und Umsteiger und vermittelt „Marketing in eigener Sache“.

**Leicher, Rolf: So führt man Kritikgespräche richtig**  
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 66 Seiten - DM 19,80**

Dieses anschauliche und informative Taschenbuch erweist sich als hilfreicher und nützlicher Ratgeber zur Führung schwieriger Kritikgespräche.

**Grüll, Ferdinand und Janert, Wolf-Rüdiger: Arbeitsrechtliches Taschenbuch für Vorgesetzte**  
**Heidelberg: Sauer-Verlag 1995 - 183 Seiten - DM 24,-**

Das Buch, jetzt bereits in 14. Auflage, gibt in leicht verständlicher Form einen umfassenden Überblick über das geltende Arbeitsrecht.

**Feyler, Günther: Schluß mit der Zeitnot**  
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1996 - 179 Seiten - DM 44,-**

Das Buch vermittelt in praktischer Form die wesentlichen Grundsätze erfolgreichen Zeitmanagements, und zwar in einem umfassenden und grundsätzlichen Verständnis, das z. B. auch gesundheitliche Fragen einbezieht.

**Toelstede, Bodo: Zielwirksam kommunizieren**  
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 127 Seiten - DM 28,-**

Dieses Expert-Taschenbuch befaßt sich mit den Grundfragen der Kommunikation und setzt sich besonders auseinander mit dem passiven und aktiven Sprechen sowie dem Veränderungsprozeß.

**Bohlen, Fred: Schnell und effizient arbeiten**  
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 101 Seiten - DM 29,-**

Dieses Buch will allen überlasteten und noch nicht überlasteten Menschen konkrete Hilfestellungen geben, wie sie unangemessenen Arbeitsbelastungen vermeiden und sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können.

**Kummer, Peter: Ab heute besser drauf**  
**München: Herbig Verlag 1995 - 233 Seiten - DM 29,80**

Das Buch vermittelt in gut lesbarer Sprache positiv-konstruktives Denken als praktische Lebenshilfe. Der Autor befaßt sich in ansprechender Weise mit Alltagssituationen und versucht, sie unter dem Aspekt des konstruktiven Handelns zu interpretieren.

**Brost, Hauke: Super-Jogging für den Kopf**  
**München: Herbig Verlag 1995 - 223 Seiten - DM 24,80**

Dieses Buch enthält ein Übungsprogramm zur Schulung des Denkens und des Gedächtnisses und will dazu verhelfen, geistig fit zu sein.

## ZU GUTER LETZT

Die „Sommerausgabe“ ist mir eine angenehme Veranlassung, Ihnen einen schönen und erholsamen Urlaub zu wünschen. Es wäre schön, Sie bei der „Herbstaussgabe“ – dann mit vielen guten Ideen und Vorhaben für die dann kommenden Planungen etc. – an dieser Stelle wieder begrüßen zu dürfen.

Herzliche Grüße und alles Gute  
 Ihr

*Mha lin*

Alfred Biel

## CV Editorial

### Ein lebendiger Verein

**E**in moderner Verein wie der Controller Verein eV ist ein dynamischer Organismus. Er ist geprägt von stetiger Entwicklung und lebhafter Kommunikation. So sind unser kürzlich erfolgter Schritt in das Internet und die heute erstmals vorgestellten Vereinsseiten im "controller magazin" auch ein weiterer Meilenstein auf unserem Weg als ein lebendiger Verein. Der Controller Verein eV ist jetzt im Internet erreichbar. Unter: "<http://www.controllerverein.de>" präsentiert er Fachbeiträge, Wissenswertes zum Verein sowie Veranstaltungshinweise und bietet Mitgliedern und Interessenten ein elektronisches Kommunikationsforum. In "cvOnline" werden Veröffentlichungen des Vereins, Auszüge aus dem "controller magazin", Literaturhinweise, Pressemitteilungen und Kontaktadressen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Mit dem Aufbruch ins Internet schaffen wir zeitgemäß eine neue Plattform für die Information und den Erfahrungsaustausch unserer Mitglieder und schlagen eine Brücke zu Interessenten, Unternehmen und Wissenschaft. Der Controller Verein eV verwirklicht mit dem weltweit nutzbaren Internet auf modernste Weise seine Ziele: wir führen Controller zusammen, verbreiten Philosophie und An-



**Manfred Remmel,**  
Erster Vorsitzender des Controller Verein eV,  
Stellv. Vorstand Mercedes-Benz AG

wendung des Controlling und fördern den Erfahrungsaustausch. Zugleich starten wir in dieser Ausgabe des "controller magazin" mit "CV im CM", zwei Seiten mit Nachrichten aus dem Controller Verein. Auch bei dieser Neuheit wollen wir dem Controller Verein eV ein angemessenes Kommunikationsforum schaffen. Informationen sollen fließen, das Vereinsgeschehen für alle Mitglieder noch transparenter sowie Meinungen und Tips ausgetauscht werden. Ich danke allen Beteiligten, die "cvOnline" und die Vereinsseiten "CV im CM" ins Leben gerufen und ausgestaltet haben. Dieses Engagement macht den Controller Verein eV für Mitglieder und Interessenten noch attraktiver. Ich lade Sie, liebe Leserinnen und Leser, herzlich ein, künftig dabei mitzutun.

### Schweizer Controller-Tagung

**A**m 3. September findet im Forschungszentrum ABB in Dättwil bei Baden in der Schweiz die 7. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise (AK) des Controller Verein eV statt. Auch in diesem Jahr bieten die Schweizer Arbeitskreise ein breites Themenspektrum an. So referiert Etienne Bernath von der Valcor AG, Zürich, zum Shareholder-Value-Konzept. Zu Eigenarten des Controlling im europäischen Raumfahrtgeschäft spricht Hanspeter Schneiter von Oerlikon-Contraves, Zürich. Peter Kofmel, Visura AG, Solothurn, und Kurt Altermatt von der Kantonalen Finanzverwaltung Solothurn widmen sich dem New Public Management. Target Costing steht im Mittelpunkt bei Erich Schindler, Leica AG, Heerbrugg, während Jacqueline Fendt von der Schweizerischen Reederei & Neptun AG, Basel, zu „Logistik - ein schlafender Kostensenkungsriese?“ referiert. Die Teilnahmegebühr beträgt 290 Schweizer Franken, für Mitglieder des Controller Verein eV 270 Schw. Franken. Auskünfte und Anmeldungen im Sekretariat Controller-Tagung, Postfach 1107, CH-8201 Schaffhausen, Tel. +41 52 624 0016, Fax +41 52 624 0054.

### +++Termine+++

- AK Berlin**  
Sitzung 30. August 1996, Mercedes Benz AG, Werk Marienfelde, Daimlerstraße 143, Berlin, „MIS“, Referent: Dr. Töpfer, MIK Berlin, Info: H.-J. Schmidt, Tel. 030-3485 487
- AK Nord I**  
Sitzung 19./20. September 1996, Rothmans Cigaretten GmbH, Hamburg, „Mittelstandspolitik“, Referent: Dr. Heinrich Leonhardt Kolb, MdB, „Outsourcing“, „Workflow Management“, Referenten: H.-W. Voss, Wolfgang Hilpert  
Info: K.-W. Koch, Tel. 040-22 66 31-47
- AK West I**  
35. Meeting am 29./30. Sept. 1996 bei Fa. Vaillant in Remscheid, „Wie sollte ein MIS gestaltet sein?“  
Info: Dieter Wäscher, Tel. 03628-541013
- AK West III**  
Sitzung am 22./23. Oktober 1996, „Benchmarking im Finanzwesen/Controlling“  
Info: Martin Herrmann, Tel. 0228-920 5620
- AK Nord II**  
Sitzg. 24./25. Okt. 1996, Barmag AG, Remscheid, „Geschäftsprozeß-Modellierung“,  
Info: Wolfgang Kornblum, Tel. 04963-401 421
- Controlling-Orientierungstag**  
in Verbindung mit der Handelshochschule Leipzig, 2. November 1996, 9.30 - 16.30 Uhr, in Leipzig,  
Info: Geschäftsstelle Controller Verein eV, Tel. 089-89 31 34 20

## „Change Agents“

**D**er AK West I befaßte sich mit dem Business-process-Reengineering in einem mittelständischen Industrieunternehmen. AK-Mitglied Splink und sein Beraterkollege Wagner präsentierten dazu die Kurt Salmon Associates-spezifische Vorgehensweise. Es wurde erneut deutlich, daß Business-process-Reengineering bei prozessorientierter Betrachtungsweise alle ZERO-BASE-Fragen stellt mit dem Ziel des Abbaus obsoletter Tätigkeiten, der Vereinfachung von Vorgängen unter der Zielsetzung der Erhöhung des Kundennutzens. Letztlich wird z.B. für den gesamten Auftragsabwicklungsprozeß systematisch transparent gemacht, welche Tätigkeiten, Vorgänge, Teilprozesse wo, wofür, für wen erbracht werden und was diese kosten. Und dies mit Quantifizierung der dahinter stehenden Mengengerüste und Input/Output-Beziehungen. Die Diskussion zeigte, daß wir Controller auf Grund des Trends zu einem immer kürzeren Lebenszyklus unserer „Organisationen“ unsere Aufgabe zunehmend als „Change Agents“ betrachten müssen.

Dieter Wäscher

## Just-In-Time erlebt

**J**ust-In-Time-Logistik zur Unterstützung von Lean-Production war Thema einer Veranstaltung im Arbeitskreis Berlin und Brandenburg. Dazu besuchten die Mitglieder die Opel Eisenach GmbH. Die Einführung gab Paul Lemoine, Leiter Produktionssteuerung und Materialwirtschaft bei Opel in Eisenach. Anschließend wurde das Thema in Gruppenarbeit unter dem Titel „Logistik Controlling“ vertieft.

Am zweiten Tag der Arbeitskreistagung besichtigten die Teilnehmer die Bereiche Rohbau, Fertigung und Endmontage des Opel-Werkes.

Einnützig fiel das Lob an die Organisatoren der gelungenen Veranstaltung aus. Interessant und informativ lautete das Urteil.

H.-J. Schmidt

## ISO 9000

**D**er AK Wien-Süd besuchte kürzlich das Wiener Rote Kreuz, eine moderne Organisation mit 600 hauptberuflichen und 400 ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie rund 130 Zivildienern, die in den verschiedenen Bereichen des Gesundheits- und Sozialwesens tätig sind.

Hier ist Idealismus notwendig, doch mit Idealismus allein stand das WRK 1982 vor der Zahlungsunfähigkeit. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Sanierung war die Einführung einer Controllerposition. Mußte man sich von vielen liebgewordenen Ideen verabschieden, wurde gleichzeitig wieder Spielraum für Innovationen und Investitionen geschaffen. Heute unterstützt die EDV den Fahrzeug- und Personaleinsatz und liefert auf Knopfdruck alle Abrechnungen und Auswertungen, mit welchen Trends und Abweichungen rasch erkannt werden können. Als aktuelles Projekt bemüht sich das WRK um die Zertifizierung nach ISO 9000. Während des Treffens beschäftigten sich die Controller mit der Umsetzung der ISO-Norm auf das Controlling. Welche Controlling-Abteilung wagt sich vor und stellt sich einem Audit? Als Controller sollten wir uns dieser Herausforderung stellen. Der AK Wien-Süd bleibt am Ball.

AK Wien-Süd

## Tagung in Schiltach

**D**ie diesjährige Führungs-Frühjahrstagung des Controller Verein eV fand in der Aquademie der Hans Grohe GmbH & Co. KG in Schiltach, dem innovativen Armaturen- und Brausenhersteller, statt. Vorstand und Arbeitskreisleiter berieten die Aktivitäten des Vereins in den folgenden Monaten. Gastgeber der etwa 30 Gäste aus Österreich, Schweiz und Deutschland war Siegfried Gänßlen, Geschäftsführer Controlling, Finanzen und Personal der Hans Grohe GmbH & Co. KG, langjähriges Mitglied des Controller Verein eV und Leiter des Arbeitskreises Südwest.

### Neu in „cvOnline“

### 7. Controller-Tagung der Schweizer AK

### Controller Verein eV: Leitbild und Ziele

### Termine aus den Arbeitskreisen

### Aufnahmeantrag

<http://www.controllerverein.de>

## CV Personalien

**Frank Ahlrichs**, Gründungsmitglied des AK Berlin-Brandenburg, hat sich beruflich gen Westen verändert. Er ist jetzt als Controller bei den Riloga-Werken in Remscheid tätig.

**Mag. Johann Chalupar**, Nettingsdorfer Papierfabrik AG, wurde zum Stellvertretenden AK-Leiter Ö III bestellt. Er unterstützt somit den langjährigen Leiter Manfred Blachfellner von der Österreichischen Industrieholding AG.

**Matthias von Daake**, AK-Mitglied in Berlin und in Brandenburg, ist zu Hasse & Wrede, dem weltweit führenden Unternehmen für Schwingungsdämpfer, gewechselt. Von Daake wird hier Verantwortlicher für das Controlling.

**Ulrich Dorprigter**, Leiter Finanzen Thyssengas GmbH in Duisburg, wurde zum Stellv. Leiter des AK West III bestellt.

**Herwig R. Friedag**, Leiter des AK Berlin-Brandenburg, ist mit seinem Unternehmen SoftM Berlin umgezogen. Die neue Anschrift: SoftM Berlin GmbH, Haynauer Str. 47-49, 12249 Berlin, Tel. 030-767 967 67.

**Alexander Großhäuser**, kaufmännischer Leiter der SCHLÜTER GmbH, Iserlohn, wird ab 1. Oktober 1996 stellvertretender Arbeitskreisleiter West I.

**Mario Krabbe**, Leiter Finanz und Rechnungswesen am Martin-Luther-Krankenhaus in Berlin, hat die Leitung des AK Gesundheitswesen übernommen, der sich neu konstituiert hat. Tel.: 030-89 55-50 20.

**Klaus Peter Rambow**, Vorstandsmitglied der Geresheimer Glas AG, Düsseldorf, wurde mit Wirkung vom 22. Juni zum Vorstandssprecher des Unternehmens bestellt. Rambow ist Mitglied des Controller Verein eV.

## Ein echter Tip

**V**isualisierung - richtig eingesetzt - kann ein unglaublich zielförderndes Medium sein. Visualisierung ist ein basisnahes Controlling-Instrument zur Steigerung der Transparenz der Abläufe innerhalb unternehmerischer Teilsegmente mit flächendeckender Darstellung von Zielen, Problemen und erreichten (auch nicht erreichten) Ergebnissen - und als motivierende/motivationssteigernde Selbstkontrolle der Mitarbeiter mit dem Focus auf ganzheitliches unternehmerisches Verhalten auf allen Ebenen.

Entscheidend ist, daß großflächige, einfach zu verstehende Sachverhalte in anschaulicher Weise dargestellt werden - zuerst quasi als Support und Appetizer durch das Controlling mit entsprechendem Coaching durch das Controlling und dann anschließend und zunehmend durch die Prozeßverantwortlichen selbst.

Beispiele für die Visualisierung: Anzahl Reklamationen und wie schnell beseitigt im Zeitvergleich, Anzahl inkomplett ausgelieferter Aufträge (wieviel Fehlteile, etc.), Anzahl Neukunden, Anzahl Gewährleistungsfälle (nach Produkten und Gründen), Anzahl Verbesserungsvorschläge mit Saving-Volumen im Zeitvergleich, eingeleitete Rationalisierungsprojekte und deren zeitliche Realisierung mit welchem Volumen, Termineinhaltung bei den Aufträgen, Krankheitsquote in einzelnen Bereichen, Auftragseingang Soll/Ist, Summe der Einkäufe nach Artikelnummern und laufendem Jahr.

Dieter Wäscher

Liebe Leser, diese Rubrik „Ein echter Tip“ soll durch Sie zu dem gemacht werden, was ihr Titel verspricht. Senden Sie Ihre Tips an die Geschäftsstelle Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting. Die Redaktion

# PHARMA CHEMIE FOOD

## [Actual Costing]

2

Angenommen, Rohstoffpreise ändern sich. Kein Problem: Intelligente CS-Software kalkuliert sofort die neuen Verkaufspreise. Erstellt Standardkalkulationen auf der Basis von Rezepturen. Findet Kostentreiber über ABC-Costing. Namhafte Chemie-, Pharma- und Food-Konzerne nutzen unsere Programme. Für die Hardwareplattformen IBM AS/400, RS 6000, HP 9000 bieten wir Ihnen Softwareprogramme für die Bereiche: Kostenrechnung/Controlling, Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft. Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software Systeme GmbH, Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim, Telefon 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

**CS Controlling Software  
Die intelligente Entscheidung**

CS

CS CONTROLLING  
SOFTWARE SYSTEME GMBH

